

REGLA # 1

Trabajar con profundidad

Poco después de encontrarme con David Dewane para tomarnos un trago en un bar de Dupont Circle, empezamos a hablar de la *máquina de la eudemonía*. Dewane es profesor de Arquitectura y le gusta explorar la intersección entre lo conceptual y lo concreto. La máquina de la eudemonía es un buen ejemplo de esta intersección. La máquina (que debe su nombre al término griego *eudaimonia*, usado para designar un estado en el que alcanzamos la totalidad de nuestro potencial humano) es, en realidad, un edificio. «El objetivo de la máquina —me explicó David— es crear un entorno donde los usuarios pueden entrar en un estado de profunda realización humana, donde se trabaja llevando al límite máximo las capacidades personales.» En otras palabras, es un espacio diseñado para el fin único de llevar a cabo el trabajo más profundo posible. Como podrás imaginarte, el tema me llamó muchísimo la atención.

Para explicarme cómo funciona la máquina, Dewane tomó un bolígrafo e hizo un bosquejo del plano. La estructura es un rectángulo estrecho de un solo piso que consta de cinco habitaciones, ubicadas en fila, una detrás de otra. No hay pasillos compartidos: para llegar a la siguiente habitación hay que atravesar la anterior. Como explica Dewane, «[la ausencia de circulación] es crucial, porque no le

permite a uno pasar de largo por alguno de los espacios en el proceso de ir profundizando en la máquina».

La primera habitación a la que se entra directamente desde la calle recibe el nombre de «galería». Según el plano de Dewane, esta habitación debe contener muestras de trabajo profundo producido en el edificio. Su propósito es inspirar a los usuarios de la máquina mediante la creación de «una cultura de sano estrés y de presión social».

Después de la galería viene el salón. Allí, Dewane imagina un lugar donde los usuarios tengan acceso a un café de excelente calidad y quizás, incluso, a un bar. También hay sillones y wifi. El salón está diseñado para crear un estado de ánimo que «oscila entre la curiosidad intensa y la argumentación». Es un lugar para debatir, para cocinar ideas y, en general, para trabajar en aquellas que el usuario desarrollará con más profundidad en la máquina.

Al salir del salón se entra en la biblioteca. En esta habitación se conserva un registro permanente de todas las obras producidas en la máquina, así como libros y otros recursos usados en la obra. Hay fotocopadoras y escáneres para recolectar la información necesaria para el proyecto. Dewane describe la biblioteca como «el disco duro de la máquina».

La siguiente habitación es un espacio de oficinas. En ella hay un salón de conferencias común y corriente con un tablero y cubículos provistos de escritorios. «La oficina —explica Dewane— es para una actividad de baja intensidad.» Para usar mi terminología, este es el espacio donde se llevan a cabo los esfuerzos superficiales necesarios para el proyecto. Dewane imagina que allí se podría ubicar a un administrador con un escritorio, que pueda ayudar a los usuarios a mejorar sus hábitos de trabajo para optimizar su eficiencia.

La última habitación de la máquina es un conjunto de lo que Dewane llama «cámaras para trabajar a fondo» (él adoptó el término «trabajar a fondo» tras la lectura de mis artículos sobre el tema). Cada cámara debe tener una dimensión de 1,8 por 3 metros; de otro lado, cada una de ellas estará protegida por paredes a prueba de ruidos. (Según el plan de Dewane, deben tener 45 centímetros de espesor.) «El objetivo de las cámaras de trabajo profundo es permitirle a la persona tener una concentración total y un flujo de trabajo ininterrumpido», según explica Dewane. El arquitecto se imagina un proceso en el cual uno pasa noventa minutos dentro, se toma una pausa de noventa minutos y repite la misma operación dos o tres veces. En ese momento, el cerebro de la persona habrá llegado a su límite de concentración para ese día.

Por ahora, la máquina de la eudemonía solo es un conjunto de planos arquitectónicos, pero, incluso bajo esta forma, a Dewane le entusiasma su potencial para el trabajo profundo. «Me parece que [este diseño] es la mejor idea arquitectónica que he producido», me dijo.

En un mundo ideal —en el que se acepta y se celebra el verdadero valor de trabajar a fondo— todos tendríamos acceso a algo similar a la máquina de la eudemonía. Tal vez no con el diseño exacto de David Dewane, pero sí, de una manera general, con un entorno (y una cultura) laboral diseñados para extraer la mayor cantidad de valor posible de nuestro cerebro. Por desgracia, este sueño está muy lejos de nuestra realidad actual: nos encontramos en unas oficinas abiertas, muy propicias para la distracción, nos vemos bombardeados por los correos electrónicos y debemos asis-

tir a reuniones sin cesar. En nuestro medio laboral actual, los colegas buscan que les respondamos rápidamente su último correo electrónico en lugar de esperar a que produzcamos los mejores resultados posibles. Dicho de otro modo, como lector de este libro eres un discípulo de la profundidad en un mundo superficial.

Esta regla —la primera de cuatro que presento en la segunda parte del libro— aspira a reducir ese conflicto. Puede que no tengas acceso a tu propia máquina de la eudemonía, pero las estrategias que veremos a continuación te ayudarán a simular sus efectos en medio de una vida profesional llena de distracciones. Estas estrategias te mostrarán cómo transformarte de tal manera que el trabajo profundo se convierta en una parte habitual y fundamental de tu horario cotidiano. (Las reglas 2, 3 y 4 te ayudarán a sacar el mayor partido de este hábito de trabajar a fondo mediante tácticas para entrenar tu capacidad para la concentración y así luchar contra las distracciones.)

Sin embargo, antes de pasar a las estrategias, quisiera tratar un asunto que quizás te ronde la cabeza: ¿por qué necesitamos poner tanta energía en este empeño? En otras palabras, ¿por qué, una vez que hemos aceptado que el trabajo profundo es valioso, no basta simplemente con dedicarse a él? ¿En verdad necesitamos cosas tan complicadas como la máquina de la eudemonía (o algún equivalente) para algo tan sencillo como recordar que debemos concentrarnos con mayor frecuencia?

Por desgracia, a la hora de reemplazar la distracción por la concentración, las cosas no son tan sencillas. Para comprender por qué, veamos más de cerca uno de los principales obstáculos para la profundidad: la necesidad de dirigir nuestra atención hacia algo más superficial. Casi todos reconocemos que esta necesidad puede complicar nuestros

esfuerzos por concentrarnos en cosas difíciles, pero casi nadie sabe lo fuerte e insistente que es.

Consideremos un estudio llevado a cabo en 2012 por los psicólogos Wilhelm Hofmann y Roy Baumeister,¹ en el cual se dotó con un busca a cada miembro de un grupo de 205 adultos alemanes. Estos aparatos se activaban en momentos escogidos al azar. (Es el mismo experimento que mencionamos en la primera parte.) Cuando el busca sonaba, se le pedía al sujeto que hiciera una pausa para pensar qué deseos estaba experimentando en el momento o qué había sentido en los treinta minutos previos, y luego se le pedía que respondiera unas preguntas sobre estos deseos. Al cabo de una semana, los investigadores habían recopilado más de 7.500 muestras. Resumiré sus hallazgos en una breve frase: *La gente lucha contra sus deseos todo el día*. Así lo expresó Baumeister en *Willpower*, un libro que escribió tras el experimento y a cuatro manos con el escritor de temas científicos John Tierney, y cuyo título significa «fuerza de voluntad»: «El deseo era la norma y no la excepción».²

Los cinco deseos más comunes contra los cuales luchaban estos sujetos incluyen, como era de esperar, comer, dormir y tener sexo. Sin embargo, en la lista también encontramos deseos de «hacer una pausa en el trabajo [duro], revisar el correo electrónico y las redes sociales, navegar por internet, escuchar música o ver televisión».³ Las tentaciones de internet y televisión eran particularmente fuertes: los sujetos lograban resistir estas distracciones tan adictivas solo la mitad de las veces.

Estos resultados no son los más deseables si tenemos en mente la meta de cultivar el hábito de trabajar a fondo, pues significan que estamos bajo el bombardeo permanente del deseo de hacer cualquier cosa diferente del trabajo profundo a lo largo del día. Si eres como los sujetos del

estudio de Hofmann y Baumeister, estos deseos muchas veces ganarán la partida. Es posible que, en este punto, pienses que no te ocurrirá lo mismo que a ellos, pues si entiendes la importancia de la profundidad y, por lo tanto, serás más riguroso en tu determinación de mantenerte concentrado. Se trata de un noble sentimiento, pero muchas décadas de investigación previa ponen de manifiesto su futilidad. Una línea de investigación que se ha vuelto muy importante, y que se inició con una serie de artículos académicos también escritos por Baumeister, ha logrado establecer la siguiente verdad (inesperada por entonces) respecto de la fuerza de voluntad: *Disponemos de una cantidad finita de fuerza de voluntad que disminuye a medida que la usamos.*

En otras palabras, la voluntad no es una manifestación del carácter, no es un recurso que se pueda desplegar de manera ilimitada; funciona, más bien, como un músculo, que se cansa. Por esta razón a los sujetos del estudio de Hofmann y Baumeister les costaba tanto luchar contra sus deseos. Al cabo del tiempo, estas distracciones agotaban sus reservas finitas de fuerza de voluntad hasta el punto de que ya no podían seguir resistiendo. Lo mismo te ocurrirá a ti, sin importar cuáles sean tus intenciones... a menos que manejes tus hábitos de manera inteligente.

¿Cuál es la idea motivadora que sustenta las estrategias que veremos a continuación? La clave para desarrollar un hábito de trabajar a fondo es ir más allá de las buenas intenciones y crear *rutinas* y *rituales* en la vida laboral, diseñados para minimizar la cantidad de fuerza de voluntad que uno debe usar para hacer la transición y mantenerse en un estado de concentración ininterrumpida. Si decides, por ejemplo, en medio de una tarde en la que has estado distraído navegando en internet, fijar tu atención en una tarea exi-

gente desde el punto de vista cognitivo, tendrás que sacar grandes reservas de tu fuerza de voluntad finita para alejarte del atractivo de internet. Como es de suponer, estos intentos fracasarán en repetidas ocasiones. Si, por el contrario, pones en práctica unas rutinas y rituales (como, por ejemplo, escoger una hora y un lugar tranquilos para hacer tu trabajo profundo en las tardes), necesitarás menos fuerza de voluntad para empezar y para no interrumpir. A largo plazo, lograrás llevar a cabo esos esfuerzos profundos con más frecuencia.

A la luz de lo anterior, las seis estrategias que presentamos a continuación se pueden considerar como un arsenal de rutinas y rituales diseñados teniendo en cuenta que la fuerza de voluntad es limitada, con el fin de maximizar la cantidad de trabajo profundo que puedes hacer en tu programación cotidiana. Entre otras cosas, estas estrategias te exigirán comprometerse con un patrón específico para programar tu trabajo profundo, así como desarrollar rituales para poner a punto tu concentración antes de comenzar cada sesión. Algunas de estas estrategias hacen uso de un sencillo método heurístico para acaparar el centro de motivación de tu cerebro, en tanto que otras están diseñadas para recargar, de la manera más rápida posible, tus provisiones de fuerza de voluntad.

Podrías limitarte a intentar hacer del trabajo profundo una prioridad. Sin embargo, respaldar esa decisión con las estrategias que propongo (o con estrategias inventadas por ti mismo, motivadas por los mismos principios) aumentará significativamente la probabilidad de que conviertas el trabajo profundo en una parte crucial de tu vida profesional.

¿CUÁL ES TU FILOSOFÍA DE LA PROFUNDIDAD?

El afamado científico informático Donald Knuth tiene en alta consideración el trabajo profundo. Como explica en su sitio web, «para hacer lo que yo hago se requieren largas horas de estudio y de concentración ininterrumpida».⁴ Un candidato al doctorado llamado Brian Chappell, padre de familia y empleado a tiempo completo, también valora el trabajo profundo, pues es la única manera que tiene para avanzar en su tesis, dadas sus limitaciones de tiempo. Chappell me contó que su primer encuentro con la idea de trabajo profundo había sido «un momento emocional».

Menciono este par de ejemplos porque, aunque Knuth y Chappell están de acuerdo con respecto a la importancia de la profundidad, difieren en las *filosofías* mediante las cuales integran la profundidad a su vida laboral. En la siguiente sección mostraré cómo Knuth pone en práctica una especie de enfoque monástico que prioriza trabajar a fondo y trata de eliminar o minimizar los demás tipos de trabajo. Chappell, por su parte, hace uso de una estrategia rítmica, según la cual hace trabajo profundo a la misma hora (de cinco a siete y media de la mañana), todos los días entre semana, sin excepción, antes de comenzar su jornada laboral, lleno de ocasiones propicias para la distracción. Ambos enfoques funcionan, pero no de manera universal. La manera de proceder de Knuth puede ser buena para una persona cuya principal obligación profesional sea concebir grandes ideas, pero si Chappell adoptara el sistema de rechazar todo lo que sea superficial, lo más probable es que perdería su trabajo.

Necesitas una filosofía propia para integrar el trabajo profundo a tu vida profesional. (En la introducción a esta regla, decía que tratar de programar el trabajo profundo de

una manera que no sea constante resulta ineficaz para manejar las reservas limitadas de fuerza de voluntad.) Ahora bien, este ejemplo apela a nuestro buen juicio: debes ser sensato a la hora de escoger una filosofía que se adapte a tus circunstancias específicas, pues un desacierto en ese sentido podría echar por la borda los hábitos laborales para trabajar a fondo antes de que estos lleguen a consolidarse. Esta estrategia te ayudará a evitar sinsabores. A continuación, veremos cuatro filosofías diferentes sobre la profundidad, para integrar el trabajo profundo a la programación diaria. Merece la pena que te tomes el tiempo necesario para ver cuál es la manera de proceder que más te conviene.

La filosofía monástica de la programación del trabajo profundo

Volvamos a Donald Knuth. Son muy conocidas sus innovaciones en la ciencia informática, entre las que se incluye, con notoriedad, el desarrollo de una rigurosa técnica para analizar el desempeño de los algoritmos. Sin embargo, entre sus colegas, Knuth también tiene mala reputación por su manera de concebir las comunicaciones electrónicas. Si visitas el sitio web de Knuth en Stanford, con la intención de encontrar su dirección de correo electrónico, lo que verá es la siguiente nota:

Soy un hombre feliz desde el 1 de enero de 1990, fecha en la cual dejé de tener dirección de correo electrónico. Lo había usado desde 1975, y me parece que quince años de correo electrónico es más que suficiente en la vida. El correo electrónico es una herramienta maravillosa para las personas que necesitan estar encima de todo. Pero no para mí. Mi

papel consiste en estar debajo de las cosas. Para hacer lo que yo hago se requieren largas horas de estudio y de concentración ininterrumpida.⁵

Knuth explica que no es su intención cortar del todo los lazos con el mundo exterior. Anota que la escritura de sus libros le exige comunicarse con miles de personas y que le interesa responder sus preguntas y comentarios. ¿Cuál es su solución? Poner una *dirección postal*. Dice que su asistente administrativa lee las cartas que llegan a esa dirección y selecciona las que considera relevantes. Si el asunto es urgente, se lo hace saber a Knuth, y todo lo demás queda para que él lo trabaje en conjunto, cada tres meses, más o menos.

Knuth pone en práctica lo que yo llamo una *filosofía monástica* del trabajo profundo. Esta filosofía busca maximizar la profundidad mediante la eliminación o la reducción drástica de las obligaciones superficiales. Los adeptos de la filosofía profunda suelen tener una meta profesional bien definida y altamente valorada, y el grueso de su éxito profesional proviene de hacer ese oficio específico excepcionalmente bien. Esta claridad les permite eliminar la mayor parte de las preocupaciones superficiales que tienden a enredar la vida laboral de las personas cuya propuesta de valor es más variada.

Knuth define su meta profesional de la siguiente manera: «Trato de aprender todo lo que pueda sobre ciertas áreas de la ciencia informática; luego trato de condensar esos conocimientos de tal forma que sean accesibles para las personas que no tienen tiempo para estudiar todo eso». Tratar de convencer a Knuth de las ventajas intangibles que se pueden obtener al crear un grupo de seguidores en Twitter, o sobre las oportunidades inesperadas que po-

drían provenir de un uso más liberal del correo electrónico, será un intento fallido, pues dichas conductas no sirven para alcanzar directamente su meta de adquirir conocimientos exhaustivos sobre la ciencia informática y luego escribir sobre ellos de una forma accesible.

Otra persona comprometida con el trabajo profundo de tipo monástico es el aclamado escritor de ciencia ficción Neal Stephenson. Si visitas el sitio web de Stephenson, verás que no hay ninguna dirección de correo electrónico ni postal. Podemos entender el porqué de esta omisión al leer un par de ensayos que Stephenson publicó en su anterior sitio web (en el servidor de The Well), a comienzos de la década de 2000, que se conserva en el Internet Archive. En uno de esos ensayos, archivado en 2003, Stephenson resume así su política de comunicaciones:

A las personas que deseen interrumpir mi concentración les pido amablemente abstenerse de hacerlo. También les advierto que no contesto correos electrónicos [...]. Para que el mensaje clave de [mi política de comunicaciones] no se pierda en palabrería, lo formularé de manera sucinta, así: Todo mi tiempo y atención ya están comprometidos, desde hace tiempo. Por favor, no insista.⁶

Para ampliar la justificación de esta política, Stephenson escribió un ensayo titulado *Why I Am a Bad Correspondent* [Por qué soy un mal corresponsal]. El punto central que sustenta esta inaccesibilidad es la siguiente decisión:

Para decirlo en otras palabras, la ecuación de la productividad no es lineal. Esto explica por qué soy un mal corresponsal y por qué casi nunca acepto invitaciones a dar conferencias. Si organizo mi vida de tal manera que pueda disponer

de porciones de tiempo largas y consecutivas, puedo escribir novelas. Sin embargo, si esas porciones están separadas y fragmentadas, mi productividad como novelista se reduce de manera drástica.⁷

Stephenson identifica dos opciones excluyentes entre sí: puede escribir buenas novelas a un ritmo constante o puede contestar montones de correos electrónicos y dar conferencias, con lo cual podría escribir novelas de baja calidad a un ritmo mucho más lento. Él escogió la primera opción, y esta decisión implica que debe evitar la mayor cantidad de fuentes de trabajo superficial en su vida profesional. (Este asunto es tan importante para Stephenson que decidió estudiar sus repercusiones —tanto positivas como negativas— en su novela de ciencia ficción *Anathem*,⁸ en la que describe un mundo donde una élite intelectual vive en órdenes monásticas, aislada de las masas y la tecnología distractora, dedicada a producir pensamientos profundos.)

Según mi experiencia, la filosofía monástica hace que muchos trabajadores del conocimiento se pongan a la defensiva. Sospecho que la claridad que sus adeptos tienen respecto al valor que le aportan al mundo toca una fibra sensible de aquellos cuya contribución a la economía de la información es más compleja; al decir «más compleja» no quiero decir «inferior». Un alto ejecutivo, por ejemplo, puede desempeñar un papel vital en el funcionamiento de una compañía de miles de millones de dólares, aunque no sea capaz de señalar a su favor una medida precisa como una novela acabada y decir: «Esto es lo que produjo este año». Por lo tanto, el número de individuos a los que puede funcionarles bien la filosofía monástica es limitado, y no hay nada de malo en ello. Si no perteneces a este grupo, no debes sentir mucha envidia ante la radical sencillez de la

propuesta. Por otra parte, si perteneces a ese grupo (eres una persona cuya contribución al mundo es medible de manera precisa, clara e individualizada),* debes pensar en serio en esta filosofía, ya que puede ser el factor decisivo entre una carrera promedio y una destacada.

La filosofía bimodal de la programación del trabajo profundo

Al comienzo de este libro relaté una historia sobre el revolucionario psicólogo y pensador Carl Jung. En los años veinte, por la época en que Jung buscaba separarse del pensamiento restringido de su mentor, Sigmund Freud, el psicólogo suizo comenzó a hacer retiros habituales en una rústica casa de piedra que construyó en los bosques a las afueras del pueblo de Bollingen. Cuando estaba allí, Jung se encerraba todas las mañanas a escribir sin interrupción en un cuarto que apenas disponía de lo necesario. Luego meditaba e iba a dar una caminata por el bosque, con el fin de preparar su mente para la jornada de escritura del día siguiente. El propósito de estos esfuerzos de Jung era aumentar la intensidad de su trabajo profundo, de tal manera

* Uso de manera relativamente vaga la palabra «individualizada». La filosofía monástica no se aplica *únicamente* a aquellos que trabajan solos. Existen ejemplos de emprendimientos profundos en los que el trabajo lo hace un grupo reducido de personas. Pensemos, por ejemplo, en equipos de composición de canciones como Rodgers y Hammerstein, o en equipos de invención como los hermanos Wright. Lo que realmente quiero decir al usar este término es que esta filosofía se aplica bien a aquellos que pueden trabajar para materializar sus metas claras y prescinden de las otras obligaciones que se derivan del hecho de pertenecer a una gran organización.

que pudiera llegar a un nivel que le permitiera tener éxito en su combate intelectual contra Freud y sus seguidores.

Recordar esta historia nos permite destacar algunos puntos importantes: Jung *no* tenía un enfoque monástico en su manera de abordar el trabajo profundo. Donald Knuth y Neal Stephenson, nuestros ejemplos anteriores, se esforzaban por eliminar completamente las distracciones y la superficialidad de su vida profesional. Jung, en cambio, buscaba esta eliminación solo durante los períodos de retiro. El resto del tiempo lo pasaba en Zúrich, donde su vida no era en absoluto monástica: atendía un consultorio en el que veía pacientes hasta casi caer la noche; era un participante activo de la vida cultural de los cafés zúricheses; dictaba y escuchaba conferencias en las reputadas universidades de la ciudad. (Dicho sea de paso, Einstein se doctoró en una universidad de Zúrich y más adelante fue profesor en otra. Como nota interesante, conoció a Jung y los dos compartieron muchas cenas en las que conversaron sobre algunas de las ideas clave de la teoría especial de la relatividad de Einstein.) En otras palabras, la vida de Jung en Zúrich es similar en muchos sentidos al arquetipo moderno del trabajador del conocimiento de la era digital superconectada: si reemplazamos la palabra «Zúrich» por «San Francisco» y «carta» por «tuit», perfectamente podríamos estar hablando de un famoso director ejecutivo de la industria informática.

La manera de proceder de Jung es lo que yo llamo *filosofía bimodal* del trabajo profundo. En esta modalidad, el trabajador divide su tiempo de tal forma que dedica porciones claramente definidas a labores profundas y el resto queda para lo demás. Durante el período de trabajo profundo, el trabajador bimodal actúa de forma monástica, buscando una concentración intensa e ininterrumpida. Durante el

tiempo superficial, no se prioriza la concentración. Esta división del tiempo entre lo profundo y lo abierto puede darse en múltiples escalas. Por ejemplo, en la escala de una semana, puede dedicarle un fin de semana largo a la profundidad y el resto al tiempo abierto. De manera similar, en la escala de un año, puede dedicarle un trimestre a la mayoría de las labores que requieren profundidad (como hacen muchos académicos durante el verano o durante su año sabático).

La filosofía bimodal considera que el trabajo profundo puede generar una alta productividad, *pero solo* si el sujeto le dedica el tiempo suficiente a esta labor para llegar a una intensidad cognitiva máxima: ese es el estado en el que se producen los verdaderos avances. Según esta filosofía, la unidad mínima de tiempo para el trabajo profundo tiende a ser, por lo menos, un día entero. Para los adeptos de esta modalidad, separar unas cuantas horas por la mañana, por ejemplo, no es suficiente para lograr sus cometidos.

La filosofía bimodal es típica de las personas que no pueden triunfar si prescinden de los compromisos que implican ciertas tareas que no son profundas. Jung, por ejemplo, necesitaba su práctica clínica en el consultorio para pagar las cuentas, y la escena de la vida cultural de los cafés para estimular su pensamiento. La combinación de ambas estrategias permite atender dos frentes indispensables.

Encontramos un ejemplo contemporáneo de filosofía bimodal en Adam Grant, el profesor de la Escuela de Negocios de Wharton que mencionamos en la primera parte. Como recordarás, el horario de Grant durante su rápido ascenso en el cuerpo profesoral de Wharton es un interesante caso de filosofía bimodal en acción. En la escala del año académico, ponía todos sus cursos en un semestre y luego dedicaba el siguiente al trabajo profundo. Durante el se-

mestre dedicado a la profundidad, aplicaba el enfoque bimodal en una escala mensual. Una o dos veces al mes dedicaba un período de dos a cuatro días a una forma de trabajo completamente monástica. Cerraba la puerta de su oficina, ponía un mensaje de respuesta automática en el correo electrónico y trabajaba en su investigación de manera ininterrumpida. Aparte de estos momentos de aislamiento, Grant estaba accesible. En cierto sentido, así debe ser: en su éxito de librerías de 2013, titulado *Give and Take*, el autor aboga por la práctica de dar a los demás tiempo y atención, sin esperar nada a cambio, como estrategia clave en el avance profesional.

Las personas que ponen en práctica la filosofía bimodal del trabajo profundo admiran la productividad de los monásticos, pero también valoran los resultados que obtienen gracias a los comportamientos superficiales en su vida laboral. Quizás el mayor obstáculo para implementar esta filosofía es que incluso para tener períodos cortos de trabajo profundo se requiere de una flexibilidad que muchos trabajadores no creen tener al alcance de la mano, dadas sus circunstancias. Si te sientes incómodo nada más con pensar en no consultar el correo electrónico durante una hora, es comprensible que la idea de desaparecer durante todo un día te parezca imposible. No obstante, tengo la sospecha de que el sistema de trabajo bimodal es compatible con una cantidad de trabajos mayor de la que te imaginas. Anteriormente, por ejemplo, describí un estudio de la profesora Leslie Perlow, de la Escuela de Negocios de Harvard. En ese estudio, se le pidió a un grupo de consultores de gerencia desconectarse durante un día entero a la semana. Aunque los consultores temían que sus clientes se enojaran, nada de eso ocurrió. Los sujetos del estudio de Perlow descubrieron, lo mismo que Jung y Grant, que la

gente suele respetar su derecho a no estar disponible, siempre y cuando esos períodos estén bien definidos y se le anuncie debidamente, y que vuelva a estar accesible cuando estos terminen.

La filosofía rítmica de la programación del trabajo profundo

En los primeros días del programa de televisión *Seinfeld*, el cómico Jerry Seinfeld continuaba trabajando en diversos clubes nocturnos. Durante este período, un escritor y cómico llamado Brad Isaac, que trabajaba en presentaciones en vivo por las noches, se encontró por casualidad con Seinfeld en un club, mientras esperaba entrar en escena. Como explicó Isaac en un artículo de *Lifehacker*, ahora clásico: «Allí vi una oportunidad. Tenía que preguntarle a Seinfeld si podía darle algunos consejos al cómico joven que era yo en ese entonces. Sus palabras me servirían toda la vida».⁹

El consejo de Seinfeld para Isaac comenzaba con una indicación de sentido común: «Para ser un mejor cómico tienes que hacer mejores chistes», y luego pasaba a explicar que la manera para crear mejores chistes era escribir todos los días. A continuación, Seinfeld le describió una técnica específica que usaba para mantener esta disciplina. Tenía un calendario en la pared. Cada vez que escribía un chiste ponía una equis roja en la fecha correspondiente. «Al cabo de unos días, vas a tener una cadena —le dijo Seinfeld—. Mantén el ritmo y verás que la cadena se vuelve más larga con el paso de los días. Te va a encantar mirar la cadena, sobre todo cuando ya lleves algunas semanas. Lo que sigue es impedir que se rompa la cadena.»

Este *método de la cadena* (como lo llaman algunos) se volvió famoso entre los escritores y los entusiastas del ejercicio físico: comunidades a las que les viene bien hacer cosas difíciles de manera constante. En lo que nos concierne, se trata de un ejemplo específico de un enfoque general para integrar la profundidad en la vida: es la *filosofía rítmica*. Esta filosofía sostiene que la manera más fácil para comenzar con constancia las sesiones de trabajo profundo es convertirlas en un hábito. En otras palabras, la meta consiste en generar un *ritmo* para hacer este trabajo, de tal forma que no sea necesario invertir enormes cantidades de energía para decidir cuándo y cómo vamos a hacer el trabajo profundo. El método de la cadena es un buen ejemplo de filosofía rítmica en la programación del trabajo profundo, pues combina un sencillo método heurístico (hacer el trabajo todos los días), con una forma fácil de recordar que debemos hacer el trabajo: equis rojas en el calendario.

Otra forma común de implementar la filosofía rítmica consiste en reemplazar la ayuda visual del método de la cadena con una hora fija para comenzar el trabajo profundo. Así como mantener indicadores visuales de nuestros avances nos ayuda a reducir la barrera que nos separa del trabajo profundo, saber a qué hora hacemos el trabajo profundo reduce esta barrera, pues se elimina la necesidad de tomar decisiones respecto a la programación del día.

Es el caso de Brian Chappell, el laborioso candidato a doctor que presenté en páginas precedentes. Chappell adoptó por pura necesidad la filosofía rítmica para programar su trabajo profundo. Cuando estaba en un momento clave de la redacción de su tesis doctoral, le ofrecieron un trabajo de tiempo completo en la universidad donde había estudiado. Desde el punto de vista profesional, era una buena oportunidad y Chappell la aceptó gustoso. Sin embargo,

académicamente hablando, un trabajo de tiempo completo, sumado a la llegada de su primer hijo, no le permitía encontrar la profundidad necesaria para escribir los capítulos que le faltaban.

En un comienzo, Chappell asumió un compromiso difuso con el trabajo profundo. Su idea era dedicar períodos de noventa minutos al trabajo profundo (pues suponía, con toda la razón, que se necesita tiempo para entrar en un estado de concentración) y decidió que trataría de programar esos segmentos de trabajo durante el día cuando las circunstancias fueran convenientes. Como era previsible, esta estrategia no resultó ser muy productiva. Durante un taller intensivo de redacción al que Chappell había asistido el año anterior, había logrado producir un capítulo entero de la tesis al cabo de una semana de riguroso trabajo profundo. En cambio, tras aceptar aquel trabajo de tiempo completo, logró producir tan solo un capítulo adicional *en todo un año*.

La lentitud de ese proceso productivo llevó a Chappell a asumir el método rítmico. Se impuso como regla levantarse y empezar a trabajar a las cinco y media de la mañana en la tesis. A las siete y media se detenía, desayunaba y salía a trabajar, habiendo cumplido con sus obligaciones académicas del día. Complacido con el progreso, decidió empezar a las cuatro y cuarenta y cinco, para tener más tiempo de profundidad en la mañana.

En la entrevista que le hice a Chappell para la redacción de este libro, me describió su método rítmico de programación del trabajo profundo como una estrategia «astronómicamente productiva y desprovista de toda culpabilidad». En su rutina producía entre cuatro y cinco páginas de prosa académica al día. También lograba generar borradores de los capítulos de la tesis a un ritmo de un capítulo *cada dos o*

tres semanas: una producción fenomenal, teniendo en cuenta que también tenía un trabajo de 9 a 5. «¿Por qué no iba a poder ser tan prolífico? —concluyó—. Nada me lo impedía.»

Hay un contraste interesante entre la filosofía rítmica y la filosofía bimodal. Es posible que la primera no sea ideal para alcanzar los niveles más intensos de profundidad que se ven en las sesiones de concentración diarias de la estrategia bimodal. La ventaja, sin embargo, es que esta estrategia funciona mejor a la luz de la realidad de la naturaleza humana. Mediante rutinas sólidas para el trabajo profundo que garantizan resultados pequeños de manera habitual, el trabajador que adopta la programación rítmica logra completar un mayor número de horas de trabajo profundo al año.

La decisión de optar entre la filosofía bimodal y la rítmica tal vez dependa, en última instancia, del tipo específico de autocontrol que tengas en los asuntos relacionados con el manejo del tiempo. Si eres Carl Jung y estás enzarzado en una intensa discusión intelectual con los seguidores de Sigmund Freud, tal vez reconozcas la importancia crucial de sacar tiempo para concentrarte en tus ideas. Por otra parte, si estás escribiendo una tesis y nadie te está presionando para que termines, te convendrá el hábito que caracteriza a la filosofía rítmica para mantener el progreso.

Sin embargo, lo que lleva a muchas personas a preferir la filosofía rítmica no es un simple asunto de autocontrol, sino también la realidad de que en algunos trabajos uno no puede desaparecer durante varios días seguidos cuando sea necesario asumir la profundidad. Muchos jefes consideran que eres libre de concentrarte con la intensidad que quieras... siempre y cuando le respondas rápido los correos electrónicos. Tal vez por esta razón la filosofía rítmica es

una de las que se adopta con más frecuencia para hacer trabajo profundo en los puestos corrientes de oficina.

La filosofía periodística de la programación del trabajo profundo

A comienzos de los años ochenta, el periodista Walter Isaacson tenía algo más de treinta años y empezaba su ascenso fulgurante en la revista *Time*. En aquel momento, el joven periodista estaba claramente en el radar de las clases pensantes. Christopher Hitchens, por ejemplo, quien por entonces escribía en el *London Review of Books*, decía que era «uno de los mejores periodistas de revistas de Estados Unidos».¹⁰ Había llegado el momento de que Isaacson escribiera un libro importante, pues este se consideraba un paso necesario en la escalera de los logros de un periodista. Así, pues, Isaacson escogió un tema complejo: una biografía entrelazada de seis personajes que desempeñaron un papel importante en los inicios de la Guerra Fría y sus políticas. Trabajó asociado con un joven editor de la revista *Time*, Evan Thomas, para producir un libro voluminoso: un relato épico de 864 páginas titulado *The Wise Men: Six Friends and the World They Made*.¹¹

Este libro, publicado en 1986, tuvo una buena acogida en ciertos círculos. *The New York Times* lo describió como «un relato de rica textura» y el *San Francisco Chronicle* afirmó con entusiasmo que los dos jóvenes escritores habían «dado forma a un plutarco de la Guerra Fría». ¹² Menos de un decenio después, Isaacson llegó al cenit de su carrera periodística al ser nombrado jefe de redacción de la revista *Time* (luego ocupó el cargo de director ejecutivo de un importante centro de estudios y escribió famosas biografías

de personajes como Benjamin Franklin, Albert Einstein y Steve Jobs).

Lo que me interesa de Walter Isaacson, sin embargo, no es el logro que alcanzó con la escritura de su primer libro sino la manera como lo hizo. Debo decir que para descubrir esta historia fue crucial una afortunada conexión personal. Por la época de la publicación de *The Wise Men*, mi tío John Paul Newport, quien también trabajaba por entonces como periodista en Nueva York, compartió con Isaacson la renta de una casa de verano. Mi tío todavía recuerda con admiración los hábitos de trabajo de Isaacson:

Siempre era asombroso... Podía retirarse un rato a su habitación, mientras los demás nos divertíamos en el balcón, y se ponía a trabajar en el libro. [...] Se quedaba allá veinte minutos o una hora, tiempo durante el cual todos escuchábamos las teclas de la máquina de escribir. Luego bajaba y se veía igual de relajado que los demás. [...] El trabajo nunca parecía molestarle: subía a trabajar a su habitación con alegría cuando tenía tiempo libre.

Isaacson era metódico: siempre que tenía tiempo disponible se sumía en un estado de profundidad necesario para emprender su libro y empezaba a teclear. Al parecer, así se puede escribir como actividad adicional un volumen de casi novecientas páginas, mientras se pasa casi todo el resto del día en un trabajo que lo lleva a uno convertirse en uno de los mejores articulistas de revistas de Estados Unidos.

A este tipo de estrategia, con la cual se puede hacer trabajo profundo en cualquier momento del día, la llamo la *filosofía periodística*. Este nombre se explica por el hecho de que periodistas como Walter Isaacson están entrenados

para sentarse a escribir en cualquier momento, tal como lo exige la naturaleza de su trabajo, en el cual las fechas de entrega son perentorias.

Esta manera de proceder no es apta para el novato del trabajo profundo. Tal como afirmé al empezar a hablar sobre esta regla, la capacidad para pasar mentalmente de lo superficial a lo profundo no es fácil. Si no tienes práctica, dichos cambios pueden agotar drásticamente tus reservas limitadas de fuerza de voluntad. Este hábito también requiere un gran sentido de la confianza en las propias capacidades: debes estar convencido de que tu trabajo es importante y que tendrá éxito. Por lo general, este tipo de convicción suele reposar en unos logros profesionales previos. Isaacson, por ejemplo, tal vez tenía mayor facilidad para sentarse a escribir de repente que un novelista principiante, pues ya era un escritor reputado para ese momento. *Sabía* que tenía la capacidad para escribir una biografía épica y comprendía que esa actividad era clave para su avance profesional. Esta confianza es crucial como motivación para emprender esfuerzos arduos.

Me inclino hacia la filosofía periodística de la programación del trabajo profundo porque es la que más me conviene para integrar esos esfuerzos en mi vida laboral. En otras palabras, no sigo el método monástico (aunque a veces me da envidia la desconexión sin remordimientos de mi colega, el científico informático Donald Knuth), ni entro en fases de profundidad como las del sistema bimodal, y, aunque me llama la atención la filosofía rítmica, hay algo en mis horarios que me impide mantener un hábito diario. Mi método, que es una oda a Isaacson, me lleva a tomar cada semana como viene y a programar en ella la mayor cantidad de trabajo profundo posible. Para escribir este libro, por ejemplo, tuve que aprovechar todos los ratos libres

que surgían. Si mis hijos hacían la siesta, yo sacaba el portátil y me encerraba en la oficina que tengo en casa. Si un fin de semana mi esposa quería visitar a sus padres en Annapolis, cerca de donde vivimos nosotros, yo aprovechaba que había más personas para cuidar a los niños y me sentaba en un rincón tranquilo de la casa para escribir. Si se cancelaba una reunión en el trabajo o si tenía la tarde libre, me iba a alguna de las bibliotecas de la universidad y escribía algunos cientos de palabras más.

Debo admitir que no soy purista en la aplicación de la filosofía periodística. Por ejemplo, no tomo todas mis decisiones relacionadas con el trabajo profundo según el momento. Lo que hago, al comienzo de la semana, es planear cuándo voy a hacer trabajo profundo y luego ajusto esas decisiones, según sea necesario, al comenzar cada día (véase la regla # 4 para mayores detalles sobre mis rutinas de programación). Al reducir la necesidad de tomar decisiones sobre el trabajo según el momento, puedo tener mayores reservas de energía mental para la reflexión profunda en sí misma.

En términos generales, la filosofía periodística del trabajo profundo es difícil de ejecutar. Sin embargo, si confías en el valor de lo que quieres producir y tienes práctica en la destreza de hacer trabajo profundo (destreza que continuaremos desarrollando a través de las estrategias que veremos a continuación), verás que se trata de una buena manera de programar momentos para la profundidad en medio de un horario exigente.

RITUALIZA

Una observación que no suele hacerse respecto a las personas que usan la mente para crear cosas valiosas es que casi

nunca tienen hábitos laborales producto del azar. Tenemos el caso del ganador del premio Pulitzer, el biógrafo Robert Caro. Como se relata en un perfil suyo, «cada centímetro de la oficina de Caro en Nueva York está sujeto a unas reglas»: ¹³ el lugar donde pone los libros, la forma como apila los cuadernos, lo que pone en la pared e incluso la ropa que usa para ir a la oficina, todo está especificado según una rutina que ha variado poco a lo largo de la carrera de Caro. «Me he entrenado para aprender a ser organizado», ¹⁴ explica.

La vida laboral de Charles Darwin tenía una estructura similar en cuanto a su rigurosidad durante el período en que se hallaba escribiendo *El origen de las especies*. Como recordaría más adelante su hijo Francis, Charles Darwin salía a dar una corta caminata a las siete de la mañana. Luego desayunaba solo y se retiraba a su estudio de 8 a 9:30. La siguiente hora la dedicaba a leer su correspondencia del día anterior y luego volvía a su estudio, desde la 10 hasta el mediodía. Después de esta sesión, rumiaba ideas retadoras mientras caminaba por una ruta fija que comenzaba en el invernadero de su propiedad y le daba toda la vuelta a esta. Caminaba hasta quedar satisfecho con las ideas que contemplaba en su cabeza y así declaraba haber llegado al final de su jornada de trabajo. ¹⁵

El periodista Mason Currey, quien pasó cinco años catalogando los hábitos de pensadores y escritores famosos (gracias a él me enteré de los dos ejemplos anteriores), resume de la siguiente forma esta tendencia hacia la sistematización:

Existe la creencia popular de que los artistas trabajan por inspiración, es decir, que son iluminados por un rayo de genio creativo que sale de quién sabe dónde [...], pero espero que [mi obra] deje en claro que esperar la llegada de la inspiración es un pésimo plan. De hecho, creo que el mejor con-

sejo que puedo darle a cualquier persona que quiera hacer un trabajo creativo es ignorar la inspiración.¹⁶

En una columna publicada en *The New York Times* sobre este tema, David Brooks hace un resumen tosco de esta realidad: «[Las grandes mentes creativas] piensan como los artistas pero trabajan como los contadores».¹⁷

Esta estrategia sugiere que, para sacar el mayor provecho de las sesiones de trabajo profundo, es necesario crear rituales que tengan el mismo nivel de rigurosidad y especificidad que vemos en los grandes pensadores mencionados anteriormente. Copiar estas conductas se justifica por una razón: las grandes mentes de personajes como Caro y Darwin no llevan a cabo estos rituales porque sí; lo hacen porque el éxito de su trabajo depende de su capacidad para ir a lo profundo, una y otra vez. No tenemos forma de ganar un premio Pulitzer ni concebir una gran teoría sin llevar nuestro cerebro al límite. Esos rituales minimizan la fricción de la transición hacia la profundidad, con lo cual se puede ir a lo profundo más fácilmente y mantenerse en ese estado por más tiempo. Si estos personajes se hubieran quedado esperando a que les llegara la inspiración para sentarse a trabajar en serio, sus logros habrían sido muchísimo menores.

No existe un único ritual *correcto* de trabajo profundo: a cada persona y a cada tipo de proyecto le sirve algo diferente. Sin embargo, podemos mencionar algunos puntos generales clave en relación con un ritual eficaz:

- **Dónde trabajar y durante cuánto tiempo.** Tu ritual debe especificar una ubicación determinada para

canalizar los esfuerzos relacionados con el trabajo profundo. Este lugar puede ser tan normal como tu oficina de siempre, con la puerta cerrada y el escritorio despejado de todo lo demás. (Cuando va a hacer un trabajo difícil, a un colega le gusta poner en la puerta un letrero como el de los hoteles que dice «No molestar».) Si te es posible identificar un lugar que usarás *solamente* para hacer trabajo profundo —por ejemplo, un salón de conferencias donde puedas estar solo o una biblioteca silenciosa— verás que el efecto positivo puede ser mayor. (Si trabajas en una oficina abierta, la necesidad de encontrar un lugar para hacer trabajo profundo se vuelve particularmente importante.) Sin importar el lugar donde trabajes, es clave asignarse un tiempo específico, para que la sesión de trabajo sea un reto concreto y no una carga sin límites fijos.

- **Cómo trabajar una vez que comiences.** Tu ritual requiere reglas y procesos fijos, para que el esfuerzo sea estructurado. Por ejemplo, puedes fijar la regla de no consultar internet mientras haces trabajo profundo, o puedes imponerte un patrón como el número de palabras escritas en cada intervalo de veinte minutos, para mantener la concentración. Si no contaras con esta estructura, tendrías que hacer un esfuerzo mental constante para decir qué debes y qué no debes hacer durante estas sesiones y determinar si realmente estás trabajando duro. Estas distracciones agotan tus reservas de fuerza de voluntad.
- **Cómo apoyar el trabajo.** El ritual debe contemplar de qué manera va a obtener tu cerebro el apoyo necesario para funcionar a un buen nivel de profundidad. Por ejemplo, el ritual puede especificar que la sesión

comienza con una buena taza de café o garantizar el acceso a comida adecuada para mantener la energía o hacer ejercicio suave, como caminar, para seguir teniendo la mente despejada. (Nietzsche decía: «Solo tienen valor las ideas que hemos producido mientras vamos caminando»¹⁸). Este apoyo también puede incluir factores relacionados con el entorno, como organizar el material de base para tu trabajo, con lo cual se reduce la disipación de la energía (como vimos en el ejemplo de Caro). Para maximizar el éxito, es necesario dar apoyo a los esfuerzos que te permitirán ir a lo profundo. Al mismo tiempo, este apoyo debe sistematizarse para no perder energía mental pensando qué hay que hacer en cada momento.

Los puntos que acabamos de mencionar te ayudarán a moldear tu ritual para el trabajo profundo. Sin embargo, ten presente que encontrar un ritual que se ajuste a tus necesidades puede requerir un poco de experimentación: trabaja en ello. Cuando hayas encontrado el sistema que te satisface, verás que su impacto es significativo. El trabajo profundo es un asunto serio que no se debe tomar a la ligera. Acompañar estos esfuerzos con un ritual complicado (y tal vez extraño a los ojos de observadores externos) le dará a tu mente la estructura y el compromiso que se requieren para entrar en un estado de concentración en el que podrás crear cosas valiosas.

HAZ GESTOS EXCEPCIONALES

A comienzos del invierno de 2007, J. K. Rowling hacía grandes esfuerzos por terminar la escritura de *Harry Potter*

y *las reliquias de la muerte*, el libro final de la serie. La presión era intensa, pues este volumen tenía la responsabilidad de unir los seis libros anteriores, de tal forma que satisficiera a los millones de seguidores de la saga. Rowling debía llevar a cabo un trabajo profundo para poder cumplir esas exigencias. Sin embargo, cada vez tenía mayor dificultad para lograr su cometido en la oficina de su casa en Edimburgo, Escocia. Rowling recuerda en una entrevista: «Un día en que estaba tratando de terminar *Las reliquias de la muerte* llegó el limpiador de las ventanas, los chicos estaban en casa, los perros ladraban». Era demasiado. La autora emprendió, entonces, una acción extrema para obtener la concentración necesaria: reservó una suite del Hotel Balmoral, un hotel de cinco estrellas ubicado en el corazón de la ciudad de Edimburgo. «Me vine a este hotel porque era bonito, pero no tenía la intención de quedarme —explicó—. Lo que pasa es que el primer día de escritura transcurrió de maravilla y seguí viniendo. Entonces terminé de escribir aquí el último libro de la serie de *Harry Potter*»¹⁹

En retrospectiva, no es de sorprender que Rowling hubiera decidido quedarse. El entorno era ideal para su proyecto. El Balmoral, uno de los hoteles más lujosos de Escocia, está ubicado en un clásico edificio victoriano de mampostería ornamentada, que consta de una alta torre con reloj. Se encuentra a poca distancia del Castillo de Edimburgo, una de las fuentes de inspiración de Rowling para la concepción de Hogwarts.

La decisión de Rowling de reservar una suite de un lujoso hotel cerca del Castillo de Edimburgo es un ejemplo clásico de una estrategia curiosa pero eficaz de trabajo profundo: *el gesto excepcional*. El concepto es sencillo: al producirse un cambio radical en el entorno normal, sumado quizás a una inversión significativa de esfuerzo o dinero para

llevar a cabo el trabajo profundo, se aumenta la percepción sobre la importancia de la tarea en cuestión. Este refuerzo de la importancia de la tarea reduce el instinto de la mente de posponer la labor y le da a uno una inyección de motivación y energía.

Escribir un capítulo de *Harry Potter*, por ejemplo, es un trabajo duro y requiere de mucha energía mental, sin importar dónde se haga. Ahora bien, si uno paga más de mil dólares diarios para escribir ese capítulo en la suite de un antiguo hotel, a pocas manzanas de un castillo al estilo Hogwarts, es más fácil *reunir* las energías para comenzar y mantener el ritmo de trabajo que si uno se queda en la oficina que tiene en casa.²⁹

Al estudiar los hábitos de otras personas conocidas por su trabajo profundo, observamos que la estrategia del gesto excepcional aparece con frecuencia. Durante el tiempo en que Bill Gates trabajó como director ejecutivo de Microsoft, eran famosas sus «semanas para pensar», en las cuales dejaba a un lado sus habituales obligaciones laborales y familiares, y se iba a una cabaña con montones de papeles y de libros. Su meta era pensar profundamente, sin ninguna distracción, sobre asuntos de gran calado, relevantes para su compañía. En una de esas famosas semanas llegó a la conclusión de que internet se iba a convertir en una gran fuerza de la industria. No había nada que le impidiera físicamente a Gates pensar de manera profunda en su oficina de la sede central de Microsoft en Seattle, pero el entorno especial del lugar de retiro le ayudaba a alcanzar los niveles deseados de concentración.³¹

Alan Lightman, físico del MIT y reputado novelista, también saca partido de los gestos excepcionales. En su caso, se retira cada verano a «una isleta» en Maine, para pensar profundamente y recargarse. En el año 2000, cuan-

do describió su gesto en una entrevista, la isla no solo carecía de internet sino que tampoco tenía teléfono. Así se explicaba entonces el autor: «Son dos meses y medio en los que siento que puedo recobrar algo de silencio en mi vida... algo que es muy difícil encontrar».²²

No todo el mundo tiene la libertad para pasar dos meses en una isla apartada, pero muchos escritores, entre los que se cuentan Dan Pink y Michael Pollan, simulan esa experiencia a lo largo del año mediante la construcción (que muchas veces exige grandes esfuerzos monetarios y físicos) de cabañas apartadas en el jardín de su casa para poder escribir. Pollan, por su parte, incluso escribió un libro sobre la experiencia de construir una cabaña en el bosque, detrás de su anterior casa en Connecticut.²³ Estas construcciones alejadas del resto de la casa no son estrictamente necesarias para estos escritores, quienes solo necesitan un ordenador portátil y una superficie donde ponerlo para hacer su oficio. Sin embargo, no son las comodidades de la cabaña lo que genera valor, sino el gesto excepcional que representa el diseño y la construcción de ese espacio, con el propósito exclusivo de propiciar una mejor experiencia de escritura.

No todos los gestos extraordinarios tienen que ser permanentes. William Shockley, el físico patológicamente competitivo de Bell Labs que no logró finalizar por sí solo la invención del transistor (como relato en la siguiente estrategia, dos miembros de su equipo hicieron el descubrimiento en un momento en que Shockley estaba en otro lugar, trabajando en un proyecto diferente), se encerró en la habitación de un hotel en Chicago, adonde había viajado para asistir a una conferencia. No salió de allí hasta no haber afinado los detalles de un mejor diseño del transistor, que le venía dando vueltas en la cabeza. Cuando finalmen-

te salió de la habitación, envió por correo aéreo las notas al complejo de Bell Labs, en Murray Hill, Nueva Jersey, para que un colega las anotara en su diario de laboratorio y la innovación se timbrara con sello de tiempo. La forma del transistor en la que trabajó Shockley durante aquella jornada de trabajo profundo le valió compartir el premio Nobel concedido por esta invención.²⁴

Un ejemplo aún más extremo de gesto excepcional para lograr importantes resultados es la historia de Peter Shankman, un emprendedor y pionero de las redes sociales. Shankman es un conferencista muy reputado y pasa buena parte de su tiempo volando de una ciudad a otra. En un momento dado, comprendió que ese entorno a 30.000 pies de altitud es ideal para concentrarse. Así lo explicó en su blog: «Confinado en mi silla sin tener nada frente a mí, nada que me disperse, nada que me distraiga, no me queda más remedio que prestar atención a mis pensamientos».²⁵ Poco después de hacer este descubrimiento, firmó un contrato para escribir un libro cuyo manuscrito debía entregar dos semanas después. Necesitaba una gran concentración para cumplir esta meta. La idea que se le ocurrió a Shankman para lograrlo fue muy poco convencional: compró un billete de ida y vuelta a Tokio en primera clase. Escribió durante todo el vuelo a Japón, se tomó un *espresso* en el salón de los pasajeros de clase ejecutiva en el aeropuerto, tomó el vuelo de regreso y escribió también durante todo el trayecto. Llegó de nuevo a Estados Unidos tan solo treinta horas después de haberse ido, con un manuscrito terminado en la mano. «El viaje me costó cuatro mil dólares y valió toda la pena del mundo»,²⁶ explicó.

En todos estos ejemplos, lo que permite alcanzar una mayor profundidad no es solo el cambio de entorno o la búsqueda de silencio. La fuerza dominante es la actitud

psicológica de comprometerse en serio para llevar a cabo la tarea que uno se ha propuesto. Gestos tales como ir a un lugar apartado para concentrarse en un proyecto de escritura, o tomarse una semana lejos del trabajo habitual para pensar, o encerrarse en la habitación de un hotel para afinar un importante invento sirven para que la meta en cuestión sea una prioridad mental y se movilicen así los recursos intelectuales necesarios. En ocasiones, para ir a lo profundo se necesita hacer algo excepcional.

NO TRABAJES SOLO

La relación entre el trabajo profundo y la colaboración es compleja. Sin embargo, merece la pena intentar comprenderla, pues sacarle partido al trabajo colaborativo puede aumentar la calidad del trabajo profundo en la vida profesional.

Conviene empezar nuestra aproximación a este tema mirando desde la distancia lo que a primera vista parece un conflicto irresoluble. En la primera parte de este libro critiqué a Facebook por el diseño de su nueva sede administrativa. En particular, indiqué que la meta de la compañía de crear la mayor oficina abierta del mundo —un espacio gigantesco donde van a trabajar 2.800 empleados— representa un absurdo ataque a la concentración.²⁷ Tanto la intuición como los resultados de diversas investigaciones señalan que compartir un espacio de trabajo con una gran cantidad de colegas es terriblemente distractor y crea un entorno que dificulta la tarea de dedicarse a pensar en serio. En un artículo publicado en *Bloomberg Businessweek* en 2013, donde se resumían las investigaciones más recientes sobre este asunto, se hacía un llamamiento a poner punto final a la «tiranía de las oficinas abiertas».²⁸

No obstante, la preferencia por el diseño de estas oficinas abiertas no obedece al capricho. Como señala Maria Konnikova en *The New Yorker*, cuando este concepto surgió por primera vez su meta era «facilitar la comunicación y el flujo de las ideas».²⁹ Esta afirmación estaba en sintonía con el espíritu del mundo empresarial estadounidense que quería acoger esa forma no convencional de proceder de las nuevas empresas. Josh Tyrangiel, jefe de redacción de *Bloomberg Businessweek*, por ejemplo, explicaba así la ausencia de oficinas en la sede de Bloomberg: «La oficina abierta es espectacular; garantiza que todo el mundo se sintonice con la misión general y [...] estimula la curiosidad entre personas que trabajan en disciplinas diferentes».³⁰ Jack Dorsey justificaba el diseño de las oficinas abiertas de Square diciendo: «Nos gusta que la gente trabaje en espacios abiertos porque creemos en la serendipia: nos gusta que la gente camine por ahí y se encuentre con los demás y aprenda cosas nuevas».³¹

En relación a ello, podemos darle a este principio —según el cual surgen colaboraciones inteligentes y nuevas ideas cuando se le permite a la gente tener encuentros al azar— el nombre de *teoría de la creatividad por serendipia*. Podemos conjeturar de manera razonable que, cuando Mark Zuckerberg decidió crear la mayor oficina abierta del mundo, esta teoría motivaba su decisión, así como también la creación de muchas otras oficinas de espacio abierto en Silicon Valley y en otros lugares. (Existen otros factores, menos destacados, tales como la posibilidad de ahorrar dinero y aumentar los niveles de supervisión, pero casi no se les menciona porque no son tan atractivos.)

Esta decisión entre promover la concentración y promover la serendipia pareciera indicar que el trabajo profundo (una labor individual) es incompatible con la generación

de avances creativos (una labor colaborativa). Sin embargo, esta conclusión es errónea. Se basa, a mi juicio, en una concepción incompleta de la teoría de la creatividad y la serendipia. Para sustentar esta afirmación, veamos cuáles son los orígenes de esta concepción particular respecto al motor de los descubrimientos y los avances.

La teoría en cuestión tiene muchas fuentes, pero yo tengo una conexión personal con una de las mejor conocidas. Durante mis siete años en el MIT, trabajé en el lugar donde anteriormente se ubicaba el famoso edificio conocido como Building 20. Esta estructura, localizada en la intersección entre las calles Main y Vassar, en Cambridge, Massachusetts —que finalmente fue demolida en 1998—, funcionó como refugio temporal durante la Segunda Guerra Mundial y se usó para albergar a la población cada vez mayor del Laboratorio de Radiación. Como se relata en un artículo de 2012 publicado en *The New Yorker*, en un comienzo se consideraba que el edificio era un fracaso: «La ventilación era mala y los corredores eran oscuros. Los muros eran delgados y había goteras en el techo. Durante el verano, el edificio era un horno y durante el invierno era un congelador».³²

Sin embargo, cuando la guerra terminó, continuaron llegando científicos a Cambridge. El MIT necesitaba espacio, así es que en lugar de demoler inmediatamente el Building 20, como se les había prometido a los funcionarios locales (a cambio de una legislación laxa), la universidad continuó usando el edificio para trasladar allí la gente que no cabía en otros lugares. El resultado fue una mezcla heterogénea de diversos departamentos —desde ciencias nucleares hasta lingüística y electrónica— que compartían el edificio de techos bajos, junto con otros usuarios tales como un taller mecánico y un negocio de reparación de pianos.

Como la construcción del edificio era barata, todo el mundo se sentía en libertad para reordenar el espacio según sus necesidades. Los pisos y las paredes se podían mover y se podían colocar los equipos en las vigas. En un relato sobre la creación del primer reloj atómico por parte de Jerrold Zacharias, el artículo de *The New Yorker* que mencionaba anteriormente destaca la importancia de la versatilidad del edificio, pues Zacharias pudo quitar dos pisos del laboratorio para instalar el cilindro de tres pisos que necesitaba para su aparato experimental.

En los corrillos informales del MIT se decía que esta combinación aleatoria de diferentes disciplinas en un edificio grande y reconfigurable era propicia para encuentros al azar y para un espíritu de la inventiva que generaba descubrimientos y avances a un ritmo acelerado, además de dar pie a la innovación en temas tan diversos como la gramática de Chomsky, los radares de navegación Loran y los videojuegos, todo en las mismas décadas productivas de la posguerra. Cuando finalmente se demolió el edificio para hacerle lugar al Stata Center, diseñado por Frank Gehry y presupuestado en 300 millones de dólares (allí pasé yo algún tiempo), se lamentó profundamente la desaparición del Building 20. Para rendir tributo al «palacio de madera laminada» que el Stata Center había reemplazado, el diseño interior de este último se hizo con tablas de madera laminada sin acabados y zonas de concreto y marcas de construcción expuestas.³³

Más o menos por la misma época en que se construía precipitadamente el Building 20, se llevaba a cabo un proyecto de creatividad y serendipia sistemática a 320 kilómetros hacia el suroeste, en Murray Hill, Nueva Jersey. Fue allí donde el director de Bell Labs, Mervin Kelly, dirigió la construcción de la sede de un nuevo laboratorio que esti-

mularía abiertamente la interacción entre todos sus científicos e ingenieros. Kelly desestimaba el enfoque estándar de las universidades, según el cual cada departamento ocupa un edificio diferente, y prefirió conectar los espacios en una estructura continua mediante largos corredores: algunos tan largos que si uno se ponía en un extremo parecía que la estructura terminaba en un punto de fuga.³⁴ El cronista de Bell Labs, Jon Gertner, anota respecto al diseño: «Era prácticamente imposible recorrer este pasillo sin encontrarse con gente conocida, problemas nuevos, distracciones e ideas. Un físico caminando hacia la cafetería a la hora del almuerzo parecía un imán pasando junto a unas limaduras de hierro».³⁵

Esta estrategia, mezclada con la audaz contratación que hacía Kelly de las mentes más brillantes del mundo, produjo algunas de las más notables innovaciones de la historia de la civilización moderna. En las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, el laboratorio produjo, entre otros logros: la primera celda solar, el láser, el satélite de comunicaciones, el sistema de comunicación celular y las redes de fibra óptica. Al mismo tiempo, sus teóricos formularon teorías de la información y teorías de la codificación, sus astrónomos se ganaron el premio Nobel por validar empíricamente la teoría del Big Bang y, quizá lo más importante de todo, sus físicos inventaron el transistor.

La teoría de la creatividad y la serendipia parece, pues, justificada por esta demostración histórica. Podemos afirmar con bastante seguridad que la invención del transistor fue posible gracias a que Bell Labs pudo poner en un solo edificio a físicos del estado sólido, teóricos cuánticos y experimentadores de primera línea, de tal manera que pudieran tener encuentros fecundos y aprender de la experiencia diversa de todos. Es muy poco probable que esta invención

hubiera surgido de un solo científico dedicado al pensamiento profundo en solitario, como el equivalente académico de Carl Jung en su torre de piedra.

En este punto es necesario aportar ciertos matices para la comprensión de lo que *realmente* generó la innovación en lugares como el Building 20 y Bell Labs. Para eso, debemos volver a mi experiencia en el MIT. Al llegar como estudiante de doctorado en el otoño de 2004, yo formaba parte del primer grupo de alumnos nuevos que entrarían al Stata Center, que, como ya he dicho, reemplazó al Building 20. Como el centro era nuevo, a los estudiantes recién llegados nos hacían visitas guiadas para mostrarnos sus características. Según nos explicaban, Frank Gehry había dispuesto las oficinas en torno a espacios comunes y había diseñado cajas de escaleras abiertas entre pisos adyacentes, en un esfuerzo por propiciar los encuentros fortuitos y fecundos que habían caracterizado el edificio anterior. Sin embargo, lo que me llamó la atención en ese momento fue una peculiaridad que no se le había ocurrido a Gehry, sino que había sido añadida poco tiempo atrás, ante la insistencia de la facultad: juntas especiales en las jambas de las puertas para reforzar el aislamiento del sonido. Los profesores del MIT —algunos de los cuales trabajaban en las tecnologías más innovadoras del mundo— no querían saber nada de las oficinas abiertas. Exigían, por el contrario, la posibilidad de encerrarse en un lugar sin distracciones.

Esta combinación de oficinas a prueba de ruidos conectadas a grandes áreas comunes da como resultado una arquitectura del tipo *hub-and-spoke* (eje y radios) para la innovación, en la cual se apoyan tanto la serendipia de los encuentros como el pensamiento profundo de manera aislada. Es un espacio organizado de tal forma que incluye, en un extremo, al pensador solitario, aislado de la inspiración

pero libre de toda distracción y, en el otro extremo, al pensador que trabaja en colaboración con otros, en una oficina abierta, en contacto con la inspiración pero esforzándose para encontrar la profundidad que le permita desarrollar esas ideas.³⁶

Si reflexionamos sobre los casos que mencionábamos anteriormente, el Building 20 y Bell Labs, vemos que también en ellos se encontraba este tipo de arquitectura. Ninguno de los dos edificios ofrecía nada parecido a una moderna oficina abierta. Por el contrario, eran construcciones con oficinas privadas, conectadas entre sí mediante corredores compartidos. Las propiedades creativas de estos edificios estaban relacionadas, más bien, con el hecho de que las oficinas compartían un pequeño número de pasillos conectores, lo cual obligaba a los investigadores a interactuar cuando debían ir de un lugar a otro. Dicho en otras palabras, esos extensos corredores funcionaban como centros efectivos de interacción.

Por estas razones, podemos cuestionar el concepto de las oficinas de espacio abierto, destructoras de la profundidad, sin dejar a un lado la teoría de la creatividad y la serendipia para producir innovación. La clave está en mantenerlas a las dos en una estructura en estrella. Merece la pena exponerse de manera habitual a ideas nuevas en un centro de interacción, pero es conveniente mantener un espacio aislado para poder trabajar profundamente sobre los hallazgos.

Con todo, no basta con delimitar los terrenos de esos dos tipos de esfuerzos. Incluso cuando se regresa a un espacio aislado, el trabajo en solitario no es necesariamente la mejor estrategia. Piensa, por ejemplo, en la invención que ya hemos mencionado antes, el transistor de punto de contacto de Bell Labs. Este descubrimiento fue posible gracias

a un numeroso grupo de investigadores, cada uno con una especialidad diferente, que conformaron un *equipo de investigación en física de estado sólido* para encontrar una alternativa más confiable y más pequeña que la de los tubos de vacío. Las conversaciones orientadas a la colaboración del grupo fueron la condición necesaria para la creación del transistor: un claro ejemplo de la utilidad del comportamiento interactivo.

Una vez que el grupo de investigación sentó las bases intelectuales para el trabajo, el proceso de innovación pasó a la fase del desarrollo en un espacio aislado. Lo interesante de este caso de innovación en particular es que, aunque pasó a la etapa del pensamiento aislado, seguía siendo un emprendimiento colaborativo. Dos investigadores en especial —el experimentalista Walter Brattain y el teórico cuántico John Bardeen— trabajaron durante un mes en 1947 para hacer una serie de descubrimientos que condujeron a la creación del primer transistor de estado sólido.³⁷

Brattain y Bardeen trabajaron juntos durante este período en un pequeño laboratorio, muchas veces hombro con hombro, llevándose mutuamente hacia diseños mejores y más eficientes. Estos esfuerzos se caracterizaban por su naturaleza profunda, aunque se trata de un tipo de trabajo profundo del que todavía no hemos hablado. Brattain se concentraba intensamente en un trabajo de ingeniería que le permitiera hacer un diseño para explotar el último hallazgo teórico de Bardeen. Luego, Bardeen se concentraba intensamente para entender lo que revelaban los últimos experimentos de Brattain, tratando de expandir su marco teórico para dar cabida a esas observaciones. Este proceso de toma y daca constituye una forma colaborativa de trabajo profundo (común en los círculos académicos),

que saca partido de lo que yo llamo el *efecto del tablero*. En algunos tipos de problemas, trabajar con otras personas que comparten el mismo tablero (real o simbólico) puede permitirnos llegar más lejos que si trabajamos solos. La presencia de otra persona que está esperando nuestros hallazgos —ya se trate de alguien que comparte el mismo espacio físico o de alguien que colabora con nosotros de manera virtual— puede servir para contrarrestar el instinto natural de evitar la profundidad.

Ahora podemos tomar distancia y sacar algunas conclusiones sobre el papel de la colaboración en el trabajo profundo. El éxito del Building 20 y de Bell Labs indica que el aislamiento no es indispensable para hacer un trabajo profundo productivo. En efecto, estos dos ejemplos indican que, para muchos tipos de trabajo —especialmente cuando se buscan las innovaciones— el trabajo profundo colaborativo puede producir mejores resultados. Debes considerar la opción de esta estrategia cuando vayas a contemplar cuál es la mejor manera de integrar la profundidad a tu vida profesional. Al hacerlo, ten en cuenta las dos observaciones siguientes:

- *En primer lugar*, la distracción sigue siendo un factor nocivo para la profundidad. Por lo tanto, el modelo de la estructura en forma de estrella debe considerarse con cuidado. Separa tu búsqueda de encuentros propicios para la serendipia de tus esfuerzos para pensar de manera profunda una vez que hayas obtenido la inspiración que buscabas. Debes tratar de optimizar cada esfuerzo por separado, en lugar de mezclarlos y entorpecer ambas metas.
- *En segundo lugar*, incluso cuando te retires a un espacio aislado para pensar profundamente, no dejes de

aprovechar el efecto del tablero cuando sea razonable hacerlo. Al trabajar hombro con hombro junto a otra persona para resolver un problema, es posible que ambos lleguéis a niveles más profundos de pensamiento y, por lo tanto, generen resultados más valiosos que si cada cual trabaja en solitario.

Dicho de otro modo, en lo relacionado con el trabajo profundo conviene considerar el uso del trabajo colaborativo cuando sea apropiado, pues los resultados de tu labor pueden alcanzar niveles superiores. Por otra parte, no conviene entronizar esta búsqueda de interacción y azar constructivo al punto de llegar a afectar la concentración ininterrumpida que se requiere para extraer algo útil del remolino de ideas que nos rodean.

UNA EJECUCIÓN DE TIPO EMPRESARIAL

La historia que relataré a continuación ha hecho carrera en el mundo de la consultoría empresarial. A mediados de los años noventa, Clayton Christensen, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, recibió una llamada de Andy Grove, director ejecutivo y presidente de la junta directiva de Intel. Grove se había enterado de la investigación de Christensen relacionada con la innovación disruptiva y le pidió que fuera a California para que conversaran sobre las implicaciones que su teoría podría tener en Intel. Al llegar, Christensen habló sobre los elementos básicos de la innovación disruptiva: muchas veces, las compañías afianzadas son desbancadas por empresas emergentes que comienzan ofreciendo productos baratos a la franja inferior del mercado pero que luego, con el paso del tiempo, logran mejorar

sus productos baratos *de tal manera* que comienzan a abrir un agujero en la franja superior del mercado. Grove sabía que Intel debía hacer frente a esta amenaza de los procesadores baratos, producidos por compañías advenedizas como AMD y Cyrix. Motivado por esta nueva manera de ver la innovación disruptiva, Grove concibió la estrategia que sacaría al mercado los procesadores de la familia Celeron, un producto de menor desempeño que ayudaría a Intel a luchar con éxito para superar los desafíos que planteaban los nuevos competidores en segmentos inferiores.

Esta es la parte más conocida de la historia. Sin embargo, hay otra que muchos ignoran. Como recuerda Christensen, Grove le preguntó durante una pausa en la reunión: «¿Cómo lo hago?». Christensen le respondió con un discurso sobre estrategia empresarial, referido a la creación de una nueva unidad de negocio y demás. Grove lo cortó en seco y le dijo malhumorado: «Usted es un académico ingenuo. Le pregunté *cómo* hacerlo y lo que usted me está diciendo es *qué* hacer. *Yo sé lo que debo hacer. Lo que no sé es cómo*».

Como explicó posteriormente Christensen, esta división entre el *qué* y el *cómo* es crucial, pero no se le presta mucha atención en el mundo profesional. Muchas veces es fácil identificar cuál es la estrategia necesaria para alcanzar una meta, pero lo que les cuesta trabajo a las compañías es determinar cómo ejecutar la estrategia una vez que esta ha sido identificada. Me enteré de esta historia en un prólogo que Christensen escribió para el libro *The 4 Disciplines of Execution*, donde se analizan diversos estudios de caso de consultoría que sirven para describir «cuatro disciplinas» (expresión abreviada con la fórmula 4DX) que permiten a las compañías implementar con éxito sus estrategias de alto nivel.³⁸ Lo que más me llamó la atención al leer este libro

es que la distancia entre el *qué* y el *cómo* era relevante para mi búsqueda personal respecto a cómo pasar más tiempo haciendo trabajo profundo. Así como Andy Grove había identificado la importancia de competir en la franja inferior del mercado de los procesadores, yo había identificado la importancia de priorizar el trabajo profundo. Lo que yo necesitaba era ayuda para identificar cómo ejecutar esta estrategia.

Entusiasmado con estos paralelismos, resolví adaptar el marco de las 4DX a mis hábitos de trabajo personales y descubrí, para mi sorpresa, que eran muy útiles para emprender acciones eficaces orientadas a alcanzar mi meta del trabajo profundo. Es cierto que esas ideas fueron concebidas para el mundo de los grandes negocios, pero los conceptos de base se pueden aplicar en áreas donde es necesario hacer un trabajo importante en medio de otras obligaciones y distracciones. Teniendo en cuenta lo dicho, resumo en las siguientes secciones las cuatro disciplinas del marco de las 4DX y, en cada caso, describo cómo las adapté a mi necesidad específica de desarrollar hábitos de trabajo profundo.

Disciplina # 1: *Concentrarse en lo sustancialmente importante*

Según declaran los autores de *The 4 Disciplines of Execution*, «cuanto más queremos abarcar, menos logramos hacer». Luego pasan a explicar que la ejecución debe tener como objetivo un número pequeño de «metas sustancialmente importantes». Esta simplicidad ayuda a la empresa a concentrar su energía para llegar a un grado suficiente de intensidad, de tal manera que pueda producir resultados reales.

En el caso de un individuo interesado en el trabajo profundo, lo que esto implica es que debe identificar un número pequeño de metas ambiciosas que quiera alcanzar gracias a las horas que dedique a dicho trabajo. La exhortación general de «pasar más tiempo pensando profundamente» no genera mucho entusiasmo. En cambio, tener una meta específica que rinda beneficios profesionales tangibles y sustanciales genera un flujo más estable de entusiasmo. En una columna publicada en 2014, con el título de «The Art of Focus», David Brooks explicaba de la siguiente manera su apoyo a la estrategia que consiste en permitir a las metas ambiciosas ser el motor de un comportamiento donde prima la concentración: «Si quieres ganar la guerra de la atención, no trates de decirles no a las distracciones triviales que encontramos en el batiburrillo de la información; trata de decirle sí al tema que te atrae terriblemente y permite que este invada todo lo demás».⁴⁰

En mi caso particular, por ejemplo, cuando comencé a experimentar con las 4DX, me fijé la meta específica de publicar cinco artículos de alta calidad, revisados por pares, en el siguiente año académico. Era una meta ambiciosa, pues se trataba de un número de artículos superior al que venía publicando, y había recompensas tangibles ligadas a esas metas (en poco tiempo, mi estatus como profesor sería considerado para la permanencia). Combinadas, estas dos propiedades hacían que la meta avivara mi motivación.

Disciplina # 2: *Basarse en los indicadores predictivos*

Una vez que has identificado una meta sustancialmente importante, debes medir tus logros. En el marco de las 4DX existen dos tipos de medición con este propósito: los

indicadores de resultados y los *indicadores predictivos*. Los primeros describen aquello que te propones mejorar en último término. Por ejemplo, si tu meta es mejorar la satisfacción del cliente en tu panadería, el indicador de resultados relevante es la medición de la satisfacción del cliente. Como explican los autores de las 4DX, el problema con los indicadores de resultados es que tenemos acceso a ellos cuando ya es muy tarde para cambiar de conducta: «Cuando los recibimos, las actividades causantes de esos resultados ya están en el pasado».⁴¹

Los indicadores predictivos, por su parte, «miden los nuevos comportamientos que contribuirán al éxito, el cual se refleja en los indicadores de resultados». En el ejemplo de la panadería, un buen indicador predictivo puede ser el número de clientes que reciben muestras gratis. Esta es una cifra que puedes elevar si regala un mayor número de muestras. Con el incremento de esta cifra, es probable que aumenten también los números de los indicadores de resultados. En otras palabras, los indicadores predictivos te permiten dirigir tu atención en un futuro próximo a la mejora de los comportamientos que controlas directamente y que tendrán un impacto positivo en tus metas a largo plazo.

En el caso de un individuo interesado en el trabajo profundo, es fácil identificar el indicador predictivo relevante: *el tiempo que se pasa en un estado de trabajo profundo, dedicado a una meta sustancialmente importante*. Volviendo a mi ejemplo personal, haber comprendido lo anterior tuvo un fuerte impacto en mi manera de llevar a cabo la investigación académica. Yo prestaba mucha atención a los indicadores de resultados, tales como el número de artículos publicados por año. Sin embargo, estos indicadores no lograban funcionar como motor de cambio de mi comportamiento

diario, pues no me llevaban a hacer nada en el corto plazo que pudiera generar de manera inmediata un cambio notable en este indicador de largo plazo. Cuando empecé a llevar un registro de las horas dedicadas al trabajo profundo, estos indicadores se volvieron relevantes en mi vida cotidiana: cada hora adicional de trabajo profundo se reflejaba *ipso facto* en mi cómputo.

Disciplina # 3: Llevar un convincente tablero de resultados

«La gente no juega igual cuando está llevando cuentas de los resultados»,⁴² explican los autores de la 4DX, y añaden que cuando la empresa busca reforzar el compromiso de sus colaboradores para alcanzar una meta sustancialmente importante, es clave que estos cuenten con un espacio público para registrar y seguir la pista a los indicadores predictivos. Este tablero genera un sentido de la competencia que los lleva a concentrarse en estos indicadores, aunque haya otros asuntos que requieran tu atención. También sirve para fortalecer tu motivación. Cuando el equipo de colaboradores ve el éxito que se empieza a producir con los indicadores predictivos, busca perpetuar este desempeño. En la disciplina anterior, decía que el número de horas invertidas haciendo trabajo profundo —en el caso de un individuo interesado en la estrategia de la profundidad— debía ser el indicador predictivo. De allí se desprende que el tablero del individuo debe ser un artefacto físico, ubicado en el entorno de trabajo, donde se registre el número de horas dedicadas al trabajo profundo.

En mis primeros experimentos con las 4DX, encontré una sencilla pero eficaz solución para la implementación

del tablero. Tomé un pedazo de cartulina y lo dividí en columnas, una para cada semana del semestre en curso. Luego escribí las fechas de cada semana y pegué la cartulina en la pared, cerca al monitor (en un lugar donde no podía evitar mirarla). Conforme avanzaba cada semana, yo iba llevando un registro de las horas que dedicaba al trabajo profundo poniendo marcas de verificación en cada columna. Para maximizar la motivación que generaba el tablero, cada vez que llegaba a un punto destacado en el recorrido académico (por ejemplo, resolver una prueba clave), encerraba en un círculo la marca correspondiente a la hora en la que había alcanzado ese resultado.* De esta manera, alcanzaba dos propósitos: en primer lugar, lograba hacer una conexión mental entre las horas de trabajo profundo acumuladas y unos resultados tangibles; en segundo lugar, podía calibrar cuántas horas de trabajo profundo necesitaba para cada resultado. Esta cifra (que era mayor a la que yo había supuesto en un primer momento) me sirvió para comprender que debía dedicar más horas semanales al trabajo profundo.

Disciplina # 4: Crear un hábito de rendición de cuentas

Los autores de las 4DX señalan que el último paso para mantener la atención fija en los indicadores predictivos es «implementar un ritmo de reuniones frecuentes y habituales entre los equipos que tengan a su cargo la meta sustancialmente importante».⁴³ Durante esas reuniones, los miembros

* Podrás hacerte una idea de cómo es mi tablero de registro de las horas en: «Deep Habits: Should You Track Hours or Milestones?», 23 de marzo de 2014. <<http://calnewport.com/blog/2014/03/23/deep-habits-should-you-track-hours-or-milestones/>>.

de los equipos deben confrontar sus respectivos tableros, comprometerse con acciones específicas que contribuyan a mejorar los resultados para la siguiente reunión y describir lo que ocurrió con los compromisos asumidos en la reunión anterior. Esta revisión, según los autores, se puede hacer en pocos minutos, pero para que sus efectos sean tangibles, debe ser habitual. Para los autores, esta es la disciplina «donde verdaderamente ocurre la ejecución».⁴⁴

En el caso de un individuo que quiera mantener la atención fija en el hábito del trabajo profundo, lo más probable es que no cuente con ningún equipo de colegas para hacer esta tarea, pero eso no lo exime de la necesidad del hábito de rendición de cuentas. En múltiples lugares de este libro expongo y recomiendo el hábito de la revisión semanal, en la cual debe hacer planes para la siguiente semana (véase la regla # 4). En mis experimentos con las 4DX hacía una revisión semanal del tablero para celebrar las buenas semanas y determinar qué había pasado en las malas. Lo más importante era establecer cómo iba a garantizar la obtención de buenos resultados en los días próximos. Esta estrategia me permitía ajustar mi horario con el fin de satisfacer las necesidades de mis indicadores prospectivos, con lo cual podía hacer mucho más trabajo profundo que si no hubiera hecho esas revisiones semanales.

El marco de las 4DX se basa en la premisa fundamental de que la ejecución es más difícil que la concepción de las estrategias. Después de analizar cientos de casos, los creadores de estas disciplinas lograron definir unas cuantas que parecen funcionar muy bien para conquistar esta difícil-

tad. Por lo tanto, no debe causarte sorpresa que estas mismas disciplinas puedan tener un efecto similar en tu meta personal de cultivar el hábito del trabajo profundo.

Para concluir, volvamos una última vez a mi ejemplo personal. Como ya he indicado, al adoptar las 4DX me propuse la meta de publicar cinco artículos revisados por pares en el año académico 2013-2014. Se trataba de un objetivo ambicioso, ya que había publicado solo cuatro artículos el año anterior (una hazaña de la que me sentía orgulloso). Durante este experimento con las 4DX, la claridad de la meta, sumada al aporte sencillo pero eficaz de mi tablero con los indicadores prospectivos, me llevó a un nivel de profundidad que nunca antes había alcanzado. En retrospectiva, veo que lo que aumentó no fue tanto la intensidad de mis períodos de trabajo profundo como su regularidad. Antes, me dedicaba al trabajo profundo cuando se acercaba la fecha de entrega de los artículos. Con el hábito de las 4DX mi mente estaba concentrada todo el año. Debo admitir que fue un año agotador (sobre todo teniendo en cuenta que también estaba escribiendo este libro al mismo tiempo). Sin embargo, sirvió para comprobar la validez del marco de las 4DX: en el verano de 2014 me habían aceptado *nueve* artículos para su publicación, cifra que era más del doble de lo que había logrado el año anterior.

SER PEREZOSO

El ensayista y caricaturista Tim Kreider, en un artículo publicado en 2012 en un blog de *The New York Times*, hace una memorable descripción de sí mismo: «No soy un tipo ocupado. Soy la persona ambiciosa más perezosa que conozco». ⁴⁵ La aversión de Kreider por el trabajo frenético,

sin embargo, sufrió una dura prueba en los meses previos a la publicación del texto en el blog. Así describe este período: «Poco a poco y de manera insidiosa, he comenzado, por obligaciones profesionales, a volverme una persona ocupada... Todas las mañanas me encontraba con la bandeja de entrada de correo llena de mensajes donde se me pedía hacer cosas que no quería hacer o presentándome problemas que debía resolver».46

La solución que Kreider ideó fue huir a un «sitio secreto»: un lugar sin televisión y sin internet (para tener acceso a la Red tiene que irse hasta la biblioteca local en bicicleta), donde puede evitar responder a la avalancha de pequeñas obligaciones que parecen inofensivas si se las toma individualmente pero que, en conjunto, son nocivas para sus hábitos de trabajo profundo. «Volví a recordar lo que eran las florecillas amarillas, los insectos y las estrellas —relata Kreider sobre su retiro—. Leí. Y finalmente pude volver a escribir de verdad por primera vez en meses.»

Es importante, dentro de lo que venimos diciendo, reconocer que Kreider no es ningún Thoreau. Kreider no se retiró del mundo de las ocupaciones para formular una crítica social complicada. La necesidad de irse a un «sitio secreto» estaba motivada por un descubrimiento sorprendente pero pragmático: *de esa manera podía hacer mejor su trabajo*. Así lo explica:

La ausencia de ocupación no es vagancia, indulgencia o vicio; es algo tan indispensable para el cerebro como la vitamina D para el cuerpo. Si nos privamos de ella sufrimos una afección mental que nos desfigura tanto como el raquitismo [...]. Paradójicamente, es necesaria para poder hacer cualquier trabajo.47

Por supuesto que cuando Kreider habla de hacer cualquier trabajo no se está refiriendo a labores superficiales. En general, para hacer trabajo superficial no se requiere nada distinto de hacerlo. Un artista o un escritor como Kreider, en cambio, necesita hacer trabajo profundo, es decir, tiene que hacer esfuerzos serios para producir las cosas que el mundo valora. Kreider está convencido de que estos esfuerzos necesitan el apoyo de una mente que se entrega con frecuencia al ocio.

Esta estrategia consiste en seguir el ejemplo de Kreider, es decir, inyectar porciones significativas y frecuentes de libertad respecto a tus preocupaciones laborales cotidianas, de tal manera que puedas gozar de la ausencia de ocupación que, paradójicamente, se requiere para hacer trabajo profundo. Podemos alcanzar esta meta de muchas maneras. Puedes, por ejemplo, usar la táctica de Kreider de aislarse por completo del mundo de las labores superficiales e irse a un «lugar secreto», pero muchas personas no están en condiciones de hacerlo. Existe una estrategia más fácil de aplicar, pero que sigue siendo altamente efectiva: al final de la jornada laboral, deja de pensar en los asuntos relacionados con el trabajo hasta la mañana siguiente; no revises el correo después de cenar, no vuelvas a repasar mentalmente las conversaciones de la oficina y no pienses cómo vas a afrontar el siguiente reto, cancela por completo el pensamiento sobre el trabajo. Si necesitas más tiempo extiende tu jornada, pero en cuanto termines destierra el pensamiento sobre el trabajo. Tu mente debe quedar libre para encontrarse con las florecillas amarillas, los insectos y las estrellas de Kreider.

Antes de pasar a describir algunas tácticas que sirven para implementar esta estrategia, quisiera explicar *por qué* la inactividad puede ser provechosa para la capacidad de

producir resultados valiosos. Contamos, obviamente, con el aporte personal de Tim Kreider, pero merece la pena tomarse un tiempo para comprender las razones objetivas que dan cuenta del valor de la ociosidad.

Razón # 1: La inactividad contribuye a los descubrimientos

Veamos el siguiente fragmento de un artículo publicado en la revista *Science*, en 2006:

Durante cientos de años, la literatura científica ha puesto mucho énfasis en los beneficios de la deliberación consciente en la toma de decisiones [...]. Aquí nos proponemos determinar si esta afirmación tiene un sustento sólido. Nuestra hipótesis es que no lo tiene.⁴⁸

Detrás de estas palabras en apariencia insípidas se esconde una afirmación osada. Los autores de este estudio, liderados por el psicólogo holandés Ap Dijksterhuis, se propusieron demostrar que, en la toma de ciertas decisiones, es mejor que sea el inconsciente el que desenrede la madeja. En otras palabras, buscar activamente trabajar en estas decisiones lleva a un resultado *peor* del que se logra si se considera la información relevante y luego se pasa a otra cosa, para dejar que las capas del inconsciente rumien el asunto.

El equipo de trabajo de Dijksterhuis aisló este efecto al darles a unos sujetos la información necesaria para una decisión compleja relacionada con la compra de un automóvil. A la mitad de los sujetos del experimento se le pidió reflexionar detenidamente sobre la información para luego

tomar la mejor decisión. A la otra mitad se le dio a leer la información y luego se la distrajo con acertijos fáciles. Enseguida, se le puso a tomar una decisión sin haber tenido tiempo para deliberar de manera consciente. El grupo de los distraídos tuvo mejores resultados.

Las observaciones a partir de experimentos como este llevaron a Dijksterhuis y a sus colaboradores a desarrollar la teoría del pensamiento inconsciente (TPI), un intento por entender los diferentes papeles que la deliberación consciente e inconsciente desempeña en la toma de decisiones. En un nivel superior, esta teoría propone que, para decisiones que requieren la aplicación de reglas estrictas, la participación de la mente consciente es indispensable. Por ejemplo, si necesitas hacer un cálculo matemático, solo tu mente consciente podrá seguir las reglas aritméticas precisas que se necesitan para hacer el procedimiento de manera correcta. De otro lado, en el caso de decisiones en las que se debe tener en cuenta una gran cantidad de información y hay múltiples limitantes vagas e incluso contrastantes, la mente inconsciente da buenos resultados. La hipótesis de la TPI es que esto se debe a que las regiones del cerebro donde se maneja lo inconsciente tienen un mayor ancho de banda neuronal disponible, lo cual les permite mover mayor información y repasar más soluciones potenciales que los centros conscientes de pensamiento. Según esta teoría, nuestra mente consciente es como un ordenador personal en el cual uno puede ejecutar programas cuidadosamente escritos que aportan respuestas adecuadas a problemas limitados, en tanto que la mente inconsciente es como los vastos centros de datos de Google, donde unos algoritmos estadísticos manejan montones de terabytes de información no estructurada y acuden a unas soluciones sorprendentes y muy útiles para preguntas difíciles.

Esta línea de investigación apunta a que darle a nuestro cerebro consciente el tiempo para reposar le permite a la mente inconsciente tomar un camino diferente para afrontar sus retos profesionales más complejos. El hábito del descanso, por lo tanto, no equivale necesariamente a reducir la cantidad de tiempo que le dedica al trabajo productivo, sino que diversifica el tipo de trabajo que lleva a cabo.

Razón # 2: *El tiempo de descanso contribuye a recargar las energías necesarias para hacer trabajo profundo*

Un artículo académico que se cita con frecuencia, publicado en 2008 en *Psychological Science*,⁴⁹ describe un experimento sencillo. Se formaron dos grupos. A los sujetos del primer grupo se les pidió que hicieran una caminata por un camino de madera en un jardín botánico cerca del campus de Ann Arbor, Michigan, donde se adelantó el estudio. Al otro grupo lo mandaron a caminar por el concurrido centro de la ciudad. A ambos grupos se les asignó una tarea que requería mucha atención, llamada «prueba de rango de dígitos a la inversa». El principal descubrimiento del estudio es que el grupo que fue asignado a trabajar en la naturaleza tuvo un rendimiento 20 % mejor en la realización de la tarea. A la semana siguiente se intercambiaron los lugares a los que se asignaba a cada grupo y, nuevamente, el grupo de la naturaleza obtuvo mejores resultados. No eran los individuos los que determinaban la calidad del rendimiento sino el hecho de que tuvieran la oportunidad de prepararse caminando por el bosque.

Este es uno de los muchos estudios que validan la teoría de la restauración de la atención (TRA), la cual sostiene que pasar un tiempo en la naturaleza puede mejorar nues-

tra capacidad de concentración. Esta teoría, propuesta por primera vez en los años ochenta por los psicólogos de la Universidad de Michigan Rachel y Stephen Kaplan⁵⁰ (este último coautor, junto con Marc Berman y John Jonides, del estudio de 2008 que citamos anteriormente), se basa en el concepto de la fatiga de la atención. Para concentrarse se requiere algo que la TRA llama *atención dirigida*. Este recurso es finito. Si lo agotas, te resultará difícil concentrarte. (Para lo que nos interesa, podemos establecer una semejanza entre este recurso y las reservas limitadas de fuerza de voluntad de Baumeister que mencionamos en la introducción de esta regla.)⁵¹ El estudio de 2008 sostiene que caminar en las abarrotadas calles de la ciudad requiere el uso de la atención dirigida, pues tenemos que determinar cuándo debemos cruzar una calle para que no nos atropellen o cuándo desviar ligeramente el rumbo para hacer el quite a un grupo de turistas que está bloqueando la acera. Al cabo de tan solo quince minutos de este recorrido concentrado, las reservas de atención dirigida del individuo se reducen.

Caminar en la naturaleza, por el contrario, nos expone a aquello que Berman llama «estímulos inherentemente fascinantes», y usa las puestas de sol como ejemplo. Estos estímulos invocan la atención de una manera reducida, lo cual permite que las reservas de la atención dirigida «se reabastezcan». Dicho de otra manera, al caminar por la naturaleza no se está obligado a dirigir la atención, pues los retos del recorrido son pocos (a diferencia de los que se presentan cuando tenemos que cruzar calles) y experimenta una cantidad suficiente de estímulos interesantes para mantener la mente lo bastante ocupada y así evitar la necesidad de dirigir activamente la atención hacia algo. Este estado permite que sus recursos de atención dirigida se reabastez-

can. Al cabo de quince minutos de este tipo de reabastecimiento, los sujetos tienen una mejor concentración.

(Sin lugar a dudas, podrías argüir que estar al aire libre viendo un atardecer lo pone a uno de buen humor y que estar de buen humor es lo que contribuye en realidad a la mejora del desempeño en esas tareas. Sin embargo, tras añadir un toque ligeramente sádico al experimento, los investigadores objetaron esa hipótesis repitiendo el experimento en unas condiciones diferentes: esta vez, en medio de un crudo invierno de Ann Arbor. El hecho de caminar al aire libre en unas condiciones climáticas rigurosas no puso a los sujetos de buen humor, pero estos seguían teniendo un mejor desempeño en las tareas que requerían concentración.)

Lo importante para nuestras reflexiones es observar que las implicaciones de la TRA van más allá de los beneficios de la naturaleza. El mecanismo central de esta teoría es la idea de que podemos restaurar nuestra capacidad para dirigir la atención si hacemos una pausa en la actividad en cuestión. Caminar en la naturaleza nos permite tener ese respiro mental, pero lo mismo puede ocurrir gracias a diversas actividades relajadas, siempre y cuando aporten «estímulos inherentemente fascinantes» similares y la libertad de no tener que mantener la atención concentrada. Conversar informalmente con un amigo, escuchar música mientras preparamos la cena, jugar con los hijos, salir a correr, etc. (actividades que puedes avanzar si te obligas a hacer una pausa en el trabajo) desempeñan el mismo papel que caminar en la naturaleza para restaurar la atención.

Por otro lado, si estás consultando el correo electrónico durante esas mismas horas de la noche o decides reservar una hora o dos después de la cena para cumplir con una fecha de entrega que se avecina, estarás robando a los cen-

tros de la atención dirigida el tiempo de descanso ininterrumpido que necesitan para reabastecerse. Aunque esas actividades breves relacionadas con el trabajo no te consuman mucho tiempo, no debes perder de vista que estas te impiden llegar a los niveles de relajación más profunda en los cuales se produce la restauración de la atención. Solo la seguridad de que ya terminaste la jornada de trabajo por ese día servirá para convencer a tu cerebro de reducir la marcha a un nivel en el que pueda empezar a recargarse para el día siguiente. En otras palabras, tratar de dedicar unos cuantos minutos o unas cuantas horas más al trabajo durante la noche puede reducir tu eficiencia al día siguiente, de tal manera que terminarás haciendo menos que si hubieras respetado los tiempos de descanso.

Razón # 3: *Por lo general, el trabajo que hacemos durante el tiempo de descanso no es tan importante*

Para dar un argumento final a favor del respeto al punto límite de finalización de la jornada laboral debemos regresar a Anders Ericsson, el inventor de la teoría de la práctica deliberada. Como recordarás, en la primera parte decíamos que la práctica deliberada es la mejora sistemática de nuestra habilidad en una destreza dada. Es la actividad requerida para volverse más diestro en algo. Como he dicho, el trabajo profundo y la práctica deliberada se solapan en muchos aspectos. Para lo que nos interesa en este libro, podemos decir que la práctica deliberada funciona como sinónimo de los esfuerzos cognitivamente exigentes.

En el ensayo pionero de Ericsson sobre el tema, publicado en 1993 y titulado «The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance» [El papel de la

práctica deliberada en la adquisición de un desempeño a nivel de experto],⁵² el autor dedica una sección a revisar lo que la literatura de investigación sobre el tema revela acerca de la capacidad del individuo para hacer un trabajo cognitivamente exigente. Ericsson señala que, para un novato, una hora de concentración intensa al día parece ser el límite, mientras que otros expertos indican que la cantidad de horas puede ser hasta cuatro, pero casi nunca más que eso.

Uno de los estudios citados, por ejemplo, cataloga los hábitos de práctica de un grupo de violinistas de élite que se estaban formando en la Universität der Künste, de Berlín. El estudio descubrió que los violinistas de élite suman un promedio de tres horas y media al día de práctica deliberada, por lo general separadas en dos momentos diferentes del día. Los violinistas menos talentosos pasaban menos tiempo en estado de profundidad.

Estos resultados implican que nuestra capacidad para el trabajo profundo en un día determinado es limitada. Si programas bien tu día (usando, por ejemplo, las estrategias de productividad descritas en la Regla # 4), deberías llegar a tu capacidad diaria para el trabajo profundo durante la jornada de trabajo. De allí se desprende que, por la noche, ya no estarás en capacidad de hacer trabajo profundo de manera efectiva. El trabajo que pretendas hacer durante la noche no tendrá la calidad de las actividades de alto valor que realmente sirven para hacer avanzar tu carrera. Tus esfuerzos se ejecutarán a un ritmo lento, con poca energía, y tendrán poco valor. En otras palabras, si no trabajas durante la noche no estarás dejando de hacer cosas importantes.

Las tres razones que acabamos de describir justifican la estrategia general de poner punto final de manera estricta a tu jornada de trabajo. Concluyamos ahora añadiendo algunos detalles relacionados con la implementación.

Para que esta estrategia tenga éxito, debes ser firme en tu compromiso de no poner en tu campo de atención ninguna actividad relacionada con el trabajo una vez hayas puesto punto final a la jornada laboral. Este punto incluye, de manera especial, mirar el correo electrónico y navegar en sitios web relacionados con el trabajo. En ambos casos, incluso una breve intrusión del trabajo puede generar una insidiosa fuente de distracción que impedirá que se produzcan las ventajas descritas con anterioridad (casi todos hemos tenido la experiencia de mirar un alarmante correo de trabajo el sábado en la mañana, con lo cual nuestro pensamiento queda impregnado con esta preocupación durante todo el fin de semana).

Otro compromiso crucial que debes respetar para que esta estrategia tenga éxito consiste en implementar un *ritual de cierre*, que deberás poner en práctica al final de la jornada laboral, con el fin de maximizar tus probabilidades de éxito. Este ritual debe garantizar que las tareas, metas o proyectos no concluidos hayan sido revisados y que para cada uno de ellos se haya contemplado una de estas dos posibilidades: (1) tienes un plan adecuado para terminar el proyecto, o (2) el proyecto se reanudará cuando llegue el momento adecuado para hacerlo. El proceso debe ser un algoritmo: una serie de pasos que siempre sigues, uno tras otro. Al terminar, di una frase para indicar que has concluido el proceso (la frase que yo uso en mi ritual de cierre es «Se cierra el día»). Puede que este último paso suene cursi, pero le sirve a tu mente para saber que ya puede abandonar, de manera segura,

los pensamientos relacionados con el trabajo hasta el día siguiente.

Para darle mayor concreción a esta sugerencia, me permitiré mostrarte los pasos que sigo en mi propio ritual de cierre (que desarrollé por primera vez cuando estaba redactando mi tesis de doctorado y que siempre pongo en práctica desde entonces, de una manera o de otra). Lo primero que hago es echarle una mirada final a la bandeja de entrada de los correos electrónicos, para asegurarme de que no haya nada que requiera una respuesta urgente antes de terminar el día. Lo siguiente que hago es poner cualquier tarea pendiente que haya anotado en un papel durante el día en mis listas oficiales de tareas (para esto uso Google Docs, porque me gusta poder acceder a ellas desde cualquier ordenador, pero el tipo de tecnología que uno escoja no es relevante para este objetivo). Cuando tengo abiertas estas listas de tareas, reviso rápidamente *todas* las tareas de todas las listas y miro los días que siguen en el calendario. Estas dos acciones me impiden pasar por alto u olvidar cualquier fecha límite o cita que tenga próximamente. Así, reviso todos los compromisos profesionales que debo cumplir. Para finalizar el ritual, uso esta información con el fin de hacer un plan general para el día siguiente. Cuando termino de hacer el plan, digo «Se cierra el día» y dejo de pensar en el trabajo por esa jornada laboral.

El concepto del ritual de cierre tal vez parezca extremo a primera vista, pero podemos justificarlo con una buena razón: el efecto Zeigarnik. Este efecto debe su nombre al trabajo experimental de la psicóloga de principios del siglo xx, Bluma Zeigarnik, quien describe los niveles de atención que ocupan las tareas que todavía tenemos por concluir. El estudio señala que si simplemente interrumpimos el trabajo a las cinco de la tarde y decimos: «Mañana sigo

trabajando», lo más probable es que tengas que hacer un gran esfuerzo para que tu mente no se vaya hacia los asuntos profesionales, pues las diversas obligaciones que se quedaron sin resolver en tu mente, como ocurrió en los experimentos de Bluma Zeigarnik, seguirán luchando por obtener tu atención durante la noche (una lucha en la que muchas veces aquellas saldrán victoriosas).

A primera vista, esta dificultad puede parecer insoluble. Como puede atestiguarlo cualquier trabajador del conocimiento que vive ocupado, *siempre* habrá tareas por terminar. La mera idea de que puedas llegar a un punto en que te hayas hecho cargo de todas tus obligaciones es una fantasía. Por suerte, no necesitamos *terminar* una tarea para sacárnosla de la mente. Para obtener apoyo en este punto contamos con nuestro amigo, mencionado anteriormente, el psicólogo Roy Baumeister, quien escribió un artículo en colaboración con E. J. Masicampo, que lleva el jocoso título de «Consider it done!» [¡Dalo por hecho!]. En este estudio, los investigadores comenzaban replicando el efecto Zeigarnik en los sujetos participantes (en este caso, los investigadores les asignaban una tarea y de forma simultánea programaban diversas interrupciones); luego descubrieron que podían reducir significativamente el impacto del efecto Zeigarnik, pidiéndoles a los sujetos participantes que, cuando se producía la interrupción, hicieran un plan para determinar cómo harían para terminar *más adelante* la tarea incompleta. El artículo dice textualmente: «Comprometerse con un plan específico en relación con el cumplimiento de una meta puede, por lo tanto, no solo facilitar ese cumplimiento, sino que también puede liberar recursos cognitivos para otras labores». ⁵³

El ritual de cierre descrito antes usa esa táctica para luchar contra el efecto Zeigarnik. Por una parte, no lo obliga

a uno a identificar explícitamente un plan para cada una de las tareas que tiene en su lista de pendientes (lo que sería muy pesado) y, por otra, lo obliga a uno a anotar todas las tareas en una lista común, y luego a revisar esas tareas antes de hacer un plan para el día siguiente. Este ritual garantiza que no se pase por alto ninguna tarea: cada una de ellas será revisada diariamente y se abordará cuando llegue el momento apropiado. En otras palabras, tu mente queda liberada del deber de seguirles la pista a estas obligaciones en todo momento, pues el ritual de cierre se hace cargo de esta responsabilidad.

Los rituales de cierre pueden ser molestos, pues hacen que debamos añadir otros diez o quince minutos a la jornada laboral, antes de darla por terminada (y, a veces, incluso más), pero son necesarios para recoger los frutos del descanso sistematizado, tal como señalamos anteriormente. Según mi experiencia, pasan más o menos dos semanas antes de que el hábito del ritual de cierre se asiente, es decir, hasta que la mente aprenda a tener fe en el ritual y deje de evocar pensamientos relacionados con el trabajo después de salir de la oficina. Sin embargo, una vez que se asienta, el ritual se convierte en parte de tu vida, hasta el punto de sentirte incómodo cuando lo pasas por alto.

Varias décadas de investigaciones en diversos campos de la psicología apuntan a esta conclusión: permitirle regularmente al cerebro descansar mejora la calidad del trabajo profundo. Cuando trabajes, trabaja con dedicación. Cuando termines, termina. Es posible que el promedio de tus respuestas a los correos electrónicos sufra un poco, pero te sentirás recompensado por este cambio al ver que aumenta el volumen del trabajo verdaderamente importante producido durante el día, gracias a tu capacidad renovada de profundizar más que tus agotados colegas.

REGLA # 2

Abrir las puertas al aburrimiento

Para comprender mejor cómo se domina el arte del trabajo profundo o de trabajar a fondo, invito al lector a considerar el caso de los asistentes a la sinagoga Knesses Yisroel, en Spring Valley, Nueva York. A las seis de la mañana, en un día cualquiera entre semana, uno encuentra por lo menos veinte automóviles en el estacionamiento. Dentro del edificio hay varios miembros de la congregación trabajando en diversos textos: algunos están leyendo en silencio mientras que otros mueven los labios conforme avanzan en la lectura de un lenguaje antiguo; otros más están debatiendo algunos temas en parejas. En uno de los extremos de la habitación puede haber un rabino dirigiendo un grupo de discusión más grande. Esta actividad matutina representa apenas una pequeña fracción de los cientos de miles de judíos ortodoxos que se levantan temprano en la mañana para poner en práctica un principio central de su fe: dedicar un tiempo del día a estudiar las complejas tradiciones escritas del judaísmo rabínico.¹

Conocí este mundo a través de Adam Marlin, miembro de la congregación Knesses Yisroel, quien suele asistir a estos grupos de estudio matutino. Según me explicó Marlin, la meta que se propone con esta práctica es descifrar una página del Talmud cada día (aunque a veces no logra

llegar a tanto), trabajando en muchas ocasiones con un *chevruta* (un compañero de estudio) para llevar a su límite cognitivo la adquisición de conocimientos.

Lo que me interesa de Marlin no es su erudición sobre los textos antiguos, sino el tipo de esfuerzo que se requiere para adquirir ese conocimiento. En la entrevista que le hice puso gran énfasis en la intensidad mental de su ritual matutino. «Es una disciplina seria y extrema, que tiene mucho del trabajo profundo [sobre el que tú escribes] —me explicó—. Yo manejo un negocio que está creciendo bastante, pero muchas veces el mayor esfuerzo mental que hago durante el día es el de ese estudio.» Y Marlin no es el único que hace ese esfuerzo, pues está imbricado en esta práctica, como le explicó un rabino en cierta ocasión: «No puedes considerar que has cumplido con esta obligación diaria si no has buscado llegar a los límites máximos de tu capacidad mental».

A diferencia de muchos judíos ortodoxos, Marlin llegó tarde a su fe: empezó su rigurosa formación talmúdica pasados los veinte años. Esta información biográfica es interesante para nuestro propósito porque permite hacer una comparación entre el antes y el después, en el caso de Marlin, en relación con los efectos de esta calistenia mental y su sorprendente resultado. Marlin tenía una sólida formación académica antes de empezar esta práctica: tiene *tres grados diferentes* de las mejores universidades de Estados Unidos. No obstante, en los grupos de estudio conoció a personas que solo habían asistido a pequeñas escuelas religiosas, pero que podían sostener sutiles debates intelectuales con él. «Muchas de esas personas tienen gran éxito [profesional] —me dijo—, pero lo que llevó su intelecto a niveles superiores no fue una facultad reputada, sino el estudio profundo, que empezaron desde que estaban en quinto curso.»

Al cabo de un tiempo, Marlin comenzó a observar cambios positivos en su capacidad para el pensamiento profundo. «Últimamente he tenido más ideas creativas en mi vida profesional —relata—. Estoy convencido de que eso está relacionado con mi práctica mental diaria en la sinagoga. Ese esfuerzo permanente me ha ayudado a fortalecer mi músculo mental a lo largo de los años. Yo no me había propuesto esa meta al comenzar, pero ese fue el efecto que se produjo.»

La experiencia de Adam Marlin apunta a una realidad importante respecto al trabajo profundo: la capacidad para concentrarnos profundamente es una destreza que debe entrenarse. La idea puede sonar obvia una vez formulada, pero representa una divergencia respecto de la forma como la mayoría de la gente entiende estos asuntos. Según mi experiencia, es común considerar la concentración sin distracciones como un *hábito* (parecido al uso de la seda dental), algo que uno sabe cómo hacer y que considera bueno, pero que no ha puesto en práctica por falta de motivación. Esta forma de ver las cosas es atractiva porque implicaría que uno puede transformar su vida laboral, pasando de la noche a la mañana de un énfasis en la distracción a un énfasis en la profundidad, simplemente si logra acumular la motivación suficiente. Sin embargo, esta visión pasa por alto el hecho de que concentrarse es difícil y que es necesario invertir muchas horas de práctica para fortalecer el «músculo mental». En otras palabras, las ideas creativas que Adam Marlin concibe ahora en su vida profesional poco tienen que ver con una decisión puntual de pensar profundamente, sino que se derivan de su compromiso de entrenar esa destreza todas las mañanas.

No obstante, la idea que acabo de plantear tiene un corolario: los esfuerzos que hagas para hacer más profunda tu concentración resultarán vanos si, al mismo tiempo, no liberas a tu mente de la dependencia de la distracción. Así como los deportistas deben cuidar su cuerpo en todo momento y no solo durante las sesiones de entrenamiento, tendrás que hacer grandes esfuerzos para llegar a niveles más profundos de concentración si te pasas el resto del tiempo huyendo del aburrimiento.

Encontramos pruebas de esta afirmación en la investigación de Clifford Nass, el profesor de comunicaciones de Stanford, ya fallecido, a quien se conoce muy bien por su estudio sobre el comportamiento en la era digital. Entre otros descubrimientos, la investigación de Nass revela que el cambio constante de foco de atención que se vive con el uso de internet tiene un efecto residual negativo en el cerebro. Así resumió Nass estos descubrimientos en una entrevista que en 2013 concedió a Ira Flatow, de National Public Radio:

Tenemos unas escalas que nos permiten dividir a las personas entre aquellas que hacen *multitasking* todo el tiempo y aquellas que casi nunca lo hacen, y las diferencias son notables. Las personas que hacen *multitasking* todo el tiempo no saben filtrar la irrelevancia. No usan la memoria de trabajo. Viven crónicamente distraídas. Ponen a funcionar unas partes muy grandes del cerebro que son irrelevantes para la tarea en cuestión [...]. Son, francamente, unos desastres mentales.²

En ese momento de la entrevista, Flatow le pregunta si las personas crónicamente distraídas reconocen que su cerebro esté cableado de esa manera:

Las personas con las que hablamos siempre dicen: «Mira, cuando realmente tengo que concentrarme, apago todo y me concentro como un láser». Por desgracia, estas personas han desarrollado hábitos mentales que les imposibilitan concentrarse como un láser. Buscan ansiosamente la irrelevancia. No pueden mantenerse en una sola tarea.³ (La cursiva es mía.)

Nass descubrió que cuando el cerebro se acostumbra a la distracción en todo momento, es difícil que se desprenda de esa adicción, incluso cuando *quiere* concentrarse. Para decirlo de forma más concreta: si en cada momento de potencial aburrimiento en la vida (por ejemplo, cuando tienes que esperar cinco minutos en una fila o cuando estás sentado solo esperando en un restaurante a que llegue tu amigo), uno acude a la estrategia de mirar su *smartphone*, entonces lo más probable es que el cerebro haya sido cableado de tal forma que, al igual que los «desastres mentales» que menciona Nass, ya no sea apto para el trabajo profundo, aunque regularmente dedique tiempo para poner en práctica este tipo de concentración.

La regla # 1 te enseña a integrar el trabajo profundo en la programación de tus actividades y te ofrece apoyo mediante rutinas y rituales diseñados para ayudarte a alcanzar el límite máximo actual de tu capacidad para concentrarse. La regla # 2 te ayuda a mejorar significativamente este límite. Las estrategias que siguen a continuación se basan en la idea fundamental de que es necesario practicar para sacar el mayor provecho del hábito del trabajo profundo. Como aclaramos en líneas anteriores, esta práctica debe tomar en consideración dos metas: mejorar tu capacidad

para concentrarse con intensidad y superar tu deseo de distracción. Estas estrategias comprenden diversos procedimientos, que van desde poner en cuarentena la distracción hasta dominar una forma especial de meditación. Combinadas, estas estrategias te ayudarán a tener una hoja de ruta para un viaje que te llevará de ser un desastre mental, producto de la distracción constante y el desconocimiento de la concentración, a ser una persona que hace uso de un instrumento que sí funciona realmente para concentrarse como un láser.

NO HAGAS PAUSAS EN LA DISTRACCIÓN: HAZ PAUSAS EN LA CONCENTRACIÓN

Muchas personas suponen que pueden pasar de un estado de distracción a uno de concentración según lo necesiten, pero, como acabo de decir, esta suposición es optimista. Cuando nuestro cerebro está cableado para la distracción, la sigue buscando afanosamente. Motivada por esta realidad, la estrategia que propongo está diseñada para ayudarte a recablear tu cerebro y configurarlo de forma más adecuada, de tal manera que le permita mantenerse dedicado a una tarea.

Antes de pasar a examinar los detalles, comencemos con una reflexión sobre una conocida sugerencia para combatir la adicción a la distracción que, a la larga, no resuelve nuestro problema: el *sabbat* de internet (también se le ha dado el nombre de desintoxicación digital). En su forma básica, este ritual consiste en designar un tiempo —suele ser un día de la semana— en el que te abstendrás de usar las tecnologías de la Red. De la misma forma que el *sabbat* de la Biblia hebrea plantea un período de silencio y de re-

flexión, apropiado para contemplar a Dios y a sus obras, el objetivo del *sabbat* de internet es que recuperes las cosas que te pierdes por estar pegado a una pantalla.

No se sabe con claridad quién creó el concepto de «*sabbat* de internet», pero por popularizar la idea se le asigna el crédito al periodista William Powers, quien promovió esta práctica en su reflexión sobre la tecnología y la felicidad humana, en un libro publicado en 2010 titulado *Hamlet's Blackberry*.⁴ Así resumió Powers su visión sobre el tema durante una entrevista: «Haga lo mismo que hizo Thoreau, es decir, aprenda a desconectarse un poco del mundo conectado, pero sin huir de él».⁵

Buena parte de los consejos que se ofrecen para el problema de la distracción siguen este modelo general, que consiste en encontrar un momento para escapar del barullo. Algunas personas reservan un mes o dos al año para huir de esas cadenas, otras siguen el consejo de Powers de sacar un día a la semana e incluso otras dedican una hora o dos al día a este propósito. Todas las variantes de este consejo ofrecen beneficios, pero si consideramos el problema de la distracción en lo relativo al cableado cerebral, resulta evidente que un *sabbat* de internet no sirve por sí solo para curar un cerebro distraído. Si te alimentas de manera sana solo un día a la semana, lo más probable es que no pierdas peso, pues la mayor parte del tiempo estarás devorando alimentos perjudiciales. De manera similar, si resistes la tentación de la distracción solo un día a la semana, lo más probable es que tu cerebro siga experimentando con la misma intensidad la tentación de obtener esos estímulos, pues pasas la mayor parte del tiempo cediendo a ella.

Yo propongo una alternativa al *sabbat* de internet. En lugar de programar interrupciones ocasionales *en la distracción* para poder concentrarse, lo que debes hacer es progra-

mar interrupciones ocasionales *en la concentración* para ceder a la distracción. Para hacer más concreta esta sugerencia, hagamos una simplificación y digamos que usar internet es sinónimo de buscar estímulos distractores. Por supuesto que puedes usarla de una manera concentrada y profunda, pero, para un adicto a la distracción, esta es una tarea difícil. De manera similar, asumamos que trabajar sin internet es sinónimo de trabajo concentrado. Por supuesto que puedes encontrar maneras de distraerse sin tener una conexión a internet, pero estas distracciones son más fáciles de resistir.

Una vez se han establecido estas categorizaciones generales, la estrategia funciona de la siguiente manera: programa con anticipación el momento en que vas a usar internet y luego evítalo a toda costa fuera de ese horario. Te sugiero tener una libreta junto al ordenador cuando estés trabajando. Anota allí la *siguiente* hora en la que puedes usar internet. No podrás disfrutar de ningún tipo de conectividad hasta que llegue esa hora, por muy tentador que te resulte.

La idea que motiva esta estrategia es que evitar el uso de un servicio distractor no reduce, por sí solo, la capacidad del cerebro para concentrarse. Lo que enseña a tu mente a no tolerar la ausencia de novedad es el *cambio* constante entre actividades de alto valor con estímulos escasos y actividades de bajo valor con estímulos abundantes, ante la menor señal de aburrimiento o de reto cognitivo. Este cambio constante debilita los músculos mentales encargados de organizar las fuentes captadoras de atención. Al programar un uso limitado de internet (lo cual implica limitar las distracciones) minimizas la cantidad de veces que cedes a la distracción y, de esa manera, haces que se fortalezcan los músculos selectores de la atención.

Por ejemplo, si has programado tu siguiente uso de internet para dentro de treinta minutos, y estás comenzando a sentirte aburrido y con una fuerte necesidad de distracción, los siguientes treinta minutos de resistencia a la distracción se convierten en una sesión de calistenia para la concentración. Por eso, programar la distracción a lo largo del día se convierte en una forma de entrenamiento mental constante.

Aunque la idea que sustenta esta estrategia es bastante sencilla, ponerla en práctica puede ser complicado. Para ayudarte a tener éxito en este propósito, te propongo considerar tres puntos importantes.

Punto # 1: *Esta estrategia funciona incluso si tu trabajo requiere un gran uso de internet o si debes dar respuestas rápidas a los correos electrónicos*

Si tienes que pasar muchas horas al día conectado a internet o si debes responder rápidamente los correos electrónicos, no hay problema: eso significa simplemente que tus *bloques de tiempo dedicado a internet* serán más numerosos que los de una persona cuyo trabajo requiere menos conectividad. El número total de los bloques dedicados a internet o la duración de estos no es tan importante como respetar la integridad de los *bloques dedicados a trabajar fuera de línea*.

Imagina, por ejemplo, que en un período de dos horas entre una reunión y otra programas la revisión del correo cada quince minutos. Para revisar el correo necesitas, en promedio, cinco minutos. En este caso, será suficiente disponer de un bloque dedicado a internet cada quince minutos, dentro de esas dos horas, y el resto del tiempo lo pue-

des dedicar a los bloques de trabajo fuera de línea. En este ejemplo, terminarás pasando noventa minutos fuera de línea dentro de ese período de dos horas, resistiendo activamente la distracción. Se trata de un valioso entrenamiento para la concentración que se logra sin hacer grandes sacrificios de conectividad.

Punto # 2: *Sin importar cómo se programen los bloques dedicados a internet, es imperativo abstenerse de usarla fuera de estos bloques*

Este objetivo es fácil de plantear, pero se complica en medio de la realidad compleja de un día de trabajo común y corriente. Un asunto que deberás enfrentar tarde o temprano al ejecutar esta estrategia es que, mientras te encuentres en medio de un bloque de trabajo fuera de línea, puede surgir la necesidad de recuperar una información que solo está disponible en línea, una información necesaria para seguir avanzando en tu tarea actual. Si tu siguiente bloque dedicado a internet no comienza pronto, es posible que te quedes bloqueado. La tentación en este caso será rendirse rápidamente, buscar la información y volver al bloque de trabajo fuera de línea. *¡No cedas a la tentación!* Internet es seductor: tal vez pienses que solo abrirás uno de los correos que están en la bandeja de entrada, pero te costará trabajo no echar una mirada a los otros mensajes «urgentes» que han llegado en los últimos minutos. No se necesitarán muchas excepciones como esta para que tu mente comience a considerar que la barrera entre los bloques es permeable, lo cual reduce los beneficios de la estrategia.

En esta situación, es crucial que no abandones de inme-

diato el bloque dedicado a trabajar fuera de línea, incluso si no puedes avanzar mucho en tu trabajo. Si es posible, pasa a otra actividad fuera de línea durante el resto del bloque (o, incluso, utiliza ese tiempo para relajarte). Si esta solución no es factible —por ejemplo, si necesitas terminar muy pronto la actividad fuera de línea—, lo indicado es *cambiar* la programación, de tal forma que tu siguiente bloque de internet comience antes. Sin embargo, la clave al hacer este cambio consiste en no programar el siguiente bloque de internet para que empiece enseguida. Debes dejar que transcurran por lo menos cinco minutos entre el momento actual y el siguiente bloque en que puedes usar internet. Se trata de un lapso corto, que no será un gran obstáculo para tu avance. Sin embargo, desde un punto de vista conductista, es muy importante porque marca una separación entre el deseo de ver internet y la recompensa de hacerlo.

Punto # 3: *Programar el uso de internet tanto en el trabajo como en el hogar te servirá para entrenar tu concentración*

Si por las noches, después del trabajo, o durante los fines de semana, no puedes despegarte de la pantalla del *smartphone* o del ordenador portátil, es probable que tu comportamiento fuera del trabajo esté minando los esfuerzos que has venido adelantando durante la jornada laboral para recablear tu cerebro (el cual no distingue entre un entorno y el otro). En este caso, te sugiero mantener la estrategia de programar el uso de internet incluso cuando hayas terminado tu jornada laboral.

Para simplificar las cosas, al programar el uso de internet después del trabajo, puedes darte permiso para ciertas

comunicaciones relacionadas con hechos puntuales durante los bloques fuera de línea (por ejemplo, mandarle un mensaje de texto a un amigo para ponerse de acuerdo sobre el lugar donde os vais a encontrar para cenar), o para buscar información concreta (por ejemplo, averiguar la ubicación del restaurante mediante el móvil). Aparte de estas excepciones pragmáticas, sin embargo, deberás dejar a un lado el teléfono, ignorar los mensajes de texto y abstenerte de usar internet. Como ocurre con la variación laboral de esta estrategia, si internet forma una parte muy importante de tu entretenimiento en las noches, no hay problema: programa montones de bloques de internet. Aquí la clave no es evitar ni tampoco reducir la cantidad total de tiempo que le dedicas a un comportamiento distractor, sino darse múltiples oportunidades durante la noche para *resistir* la tentación de pasarse a esas distracciones a la menor señal de aburrimiento.

Un momento en el que esta estrategia se vuelve particularmente difícil fuera del trabajo es cuando nos vemos obligados a esperar (por ejemplo, cuando tenemos que hacer cola en una tienda). En estas situaciones es crucial que, si te encuentras en un bloque fuera de línea, simplemente resistas el aburrimiento temporal y te conformes con la mera compañía de tus pensamientos. El simple hecho de esperar y estar aburrido se ha convertido en una experiencia novedosa en la vida moderna. No obstante, desde la perspectiva del entrenamiento de la concentración, es increíblemente valioso.

Resumiendo, si quieres tener éxito en el trabajo profundo, debes recablear tu cerebro para que se sienta cómodo resis-

tiéndose a los estímulos distractores. Lo que acabo de decir no significa que debas eliminar los comportamientos distractores; basta que elimines el poder de estos para acaparar tu atención. La mera estrategia de programar los bloques dedicados a internet es muy útil a la hora de recuperar la autonomía de la atención.

TRABAJA COMO THEODORE ROOSEVELT

Si hubieras sido estudiante de Harvard College durante el año académico de 1876-1877, probablemente habrías notado la presencia de un enérgico principiante, un muchacho de patillas largas, enjuto e intrépido llamado Theodore (Teddy) Roosevelt. Si hubieras querido hacerte amigo de este joven, habrías observado una paradoja.

Por una parte, Teddy parecía tener una atención irremediabilmente dispersa, dedicada a lo que uno de sus compañeros de clases designaba como una «sorprendente variedad de intereses». En esta lista de intereses se incluían, según el biógrafo Edmund Morris,⁶ actividades como el boxeo, la lucha, el fisiculturismo, las clases de baile, la lectura de poemas y una obsesión inalterable por el naturalismo (a la casera de Roosevelt, en Winthrop Street, no le gustaba mucho la afición de su joven inquilino de disecar y rellenar diversos especímenes en su habitación). Roosevelt desarrolló tanto este interés que publicó su primer libro, *The Summer Birds of the Adirondacks*, en el verano posterior al inicio de sus estudios universitarios. La obra tuvo una excelente acogida en el *Bulletin of the Nuttall Ornithological Club*, una publicación que se toma muy en serio los libros acerca de las aves.⁷ Sobre la base de este hecho, Morris declara que, a esa temprana edad, Roose-

velt era «uno de los mayores expertos naturalistas de Estados Unidos».⁸

Para sostener esta exuberancia extracurricular, Roosevelt debía programar de manera muy estricta el tiempo que dedicaba a lo que debía ser su interés principal, es decir, sus estudios en Harvard. Morris usó los diarios y las cartas de Roosevelt de ese período para calcular que el futuro presidente no pasaba más de una cuarta parte del día estudiando. Uno podría suponer, por esta razón, que las calificaciones de Roosevelt eran deficientes... pero no. El joven no era el mejor alumno de la clase, pero tampoco tenía que esforzarse demasiado. En su primer año como estudiante universitario obtuvo notas sobresalientes en cinco de las siete materias que veía. Esta paradoja se explica por la forma única en que Roosevelt asumía su trabajo académico. El joven universitario programaba su estudio en un lapso de ocho horas diarias, que comenzaba a las ocho y media de la mañana y terminaba a las cuatro y media de la tarde. Luego restaba el tiempo que pasaba en clases, en su entrenamiento atlético (diario) y en el almuerzo. Los fragmentos que quedaban los dedicaba exclusivamente a estudiar. Como ya ha quedado dicho, estos fragmentos no sumaban un gran número de horas, pero Roosevelt les sacaba gran provecho, pues trabajaba *solamente* en sus labores académicas durante estos períodos, con una *intensidad* extrema. «En comparación con otros estudiantes, el tiempo que Roosevelt pasaba en su escritorio era relativamente corto —explica Morris—, pero su concentración era tan intensa y su lectura tan rápida que podía dedicar más tiempo a otras actividades que la mayoría de sus compañeros.»⁹

Esta estrategia busca que apliques la misma intensidad de Roosevelt en su día de trabajo. En concreto, debes identificar una tarea profunda (es decir, un objetivo que solo puedes alcanzar gracias al trabajo profundo) que ocupe un lugar importante dentro de tus prioridades. Calcula cuánto tiempo tardarás en cumplir con esta obligación y ponte un plazo que *reduzca drásticamente* ese tiempo. Si es posible, asume un compromiso público en relación con el plazo: por ejemplo, dile a la persona que espera el proyecto terminado cuándo va a ser la entrega. Si eso no es posible (o si pone en riesgo tu trabajo), motívate a ti mismo poniendo un temporizador en tu teléfono móvil en un lugar donde lo puedas ver mientras trabajas.

En estas circunstancias, solo hay una manera de terminar el trabajo profundo a tiempo: *trabajar con gran intensidad*, es decir, sin consultar el correo electrónico, sin soñar despierto, sin mirar Facebook, sin ir una y otra vez a buscar un café. Como Roosevelt en Harvard, deberás atacar la tarea con todas las neuronas que tengas a tu disposición, hasta que el torrente de la concentración arrase con todo lo demás.

En un comienzo, pon en práctica esta estrategia solo una vez a la semana, para que tu cerebro se entrene en la práctica de la intensidad, pero también para darle tiempo de descansar (y no elevar tus niveles de estrés). Cuando tengas más práctica para concentrarte y, por lo tanto, para reducir el tiempo que requiere hacer la tarea, aumenta la intensidad del ejercicio rooseveltiano. Eso sí, recuerda siempre que los plazos que te has impuesto deben mantenerse. Para lograrlo, necesitarás una concentración a toda prueba.

La principal motivación de esta estrategia es muy clara. El trabajo profundo requiere una concentración que va

más allá de los niveles de comodidad a los que están acostumbrados casi todos los trabajadores del conocimiento. El ejercicio rooseveltiano usa los plazos artificiales para ayudarnos a aumentar sistemáticamente el nivel de desempeño. De esta manera se entrenan los centros de atención del cerebro. Un beneficio adicional es que estas sesiones son incompatibles con la distracción, pues no hay manera de ceder a la tentación y, aun así, cumplir los plazos. Por lo tanto, se trata de sesiones cortas en las que, en caso de estar aburrido y querer buscar estímulos más divertidos, se resiste. Como expusimos en la estrategia anterior, cuanto más practicamos la resistencia a la tentación, más fácil nos resulta resistirnos.

Al cabo de unos cuantos meses de practicar esta estrategia, es probable que tu manera de ver la concentración se transformará cuando llegues a niveles de intensidad más fuertes que los que has experimentado antes. Si te pareces en algo al joven Roosevelt, podrás aprovechar el tiempo libre que te quede para dedicarlo a ciertos placeres refinados de la vida, como tratar de impresionar a los juiciosos miembros del Nuttall Ornithological Club.

MEDITA DE MANERA PRODUCTIVA

Durante los dos años que pasé como investigador posdoctoral asociado en el MIT, mi esposa y yo vivíamos en un apartamento pequeño pero encantador en Pinckney Street, en la zona histórica de Beacon Hill. Aunque vivía en Boston y trabajaba en Cambridge, los dos lugares quedaban cerca: tan solo los separaba un kilómetro y medio de distancia, cada uno en una ribera del río Charles. Decidido a mantenerme en buen estado físico, incluso en el largo y

oscuro invierno de Nueva Inglaterra, decidí aprovechar esta cercanía para recorrer a pie, siempre que me fuera posible, el trayecto entre la casa y el trabajo.

Mi rutina consistía en ir caminando al campus de la universidad por las mañanas, cruzando el puente Longfellow, aun en las peores condiciones climáticas (la administración de la ciudad, para mi descontento, muchas veces tarda en retirar la nieve de las aceras después de las tormentas). Cuando llegaba la hora del almuerzo, me ponía ropa deportiva y me iba corriendo hasta mi casa, por una ruta más larga a orillas del río Charles, en la que debía tomar el puente de la avenida Massachusetts. Almorzaba rápidamente, me daba una ducha y tomaba el metro para cruzar de nuevo el río y volver al campus (con lo cual me ahorraba más o menos medio kilómetro). Luego, regresaba a casa caminando, una vez terminada la jornada laboral. Como se ve, pasé *mucho* tiempo movilizándome a pie durante ese período. Esta realidad me llevó a desarrollar la práctica que sugiero al lector para su entrenamiento en el trabajo profundo: la *meditación productiva*.

La meta de la meditación productiva es tomar un período de ocupación física, pero no mental (como caminar, correr, conducir, bañarse) y concentrarse en un problema profesional único y bien definido. Dependiendo de tu profesión, el problema puede consistir en esbozar un artículo, escribir una conferencia, avanzar en una demostración o perfeccionar una estrategia de negocios. Como se hace también en la meditación de plena conciencia, debes regresar al problema cada vez que la mente se dirija hacia otros pensamientos.

Cuando vivía en Boston, me ejercitaba en la meditación productiva por lo menos en una de mis caminatas diarias. Mis resultados mejoraron con la práctica. Mientras cami-

naba logré, por ejemplo, esbozar partes significativas de varios capítulos de mi último libro y avanzar en algunos complejos problemas técnicos de mi investigación académica.

Te sugiero como lector que adoptes la práctica de la meditación productiva. No tienes que hacer todos los días una sesión seria, pero debes fijarte la meta de llevar a cabo por lo menos dos o tres sesiones en una semana normal. Por fortuna, es fácil encontrar el tiempo para esta estrategia, pues usa lapsos que, de otra manera, habrían significado una pérdida de tiempo (como, por ejemplo, cuando sacamos al perro a la calle o conducimos un vehículo para ir al trabajo). Bien ejecutada, esta práctica te permitirá aumentar tu productividad profesional en lugar de robarle tiempo a tu trabajo. De hecho, puedes incluso programar una caminata durante la jornada laboral con el propósito específico de aplicar la meditación productiva al problema más urgente que tengas en el momento.

Sin embargo, no estoy sugiriendo esta práctica por sus beneficios productivos (aunque estos sean bienvenidos). Me interesa, más bien, su capacidad para mejorar con rapidez la destreza para pensar profundamente. Según mi experiencia, la meditación productiva se basa en las dos ideas clave que presentamos al comienzo de esta regla. La práctica contribuye a fortalecer los músculos de la resistencia a la distracción, pues lo obliga a uno a redirigir repetidamente la atención hacia un problema bien definido; también contribuye a profundizar la concentración, pues obliga a ir a lo profundo de un solo problema.

Para que la meditación productiva sea provechosa es importante reconocer que, como sucede con cualquier forma de meditación, la práctica hace al maestro. Cuando empecé a usar esta estrategia, en mis primeras semanas de

posdoctorado, me distraía con mucha frecuencia y, al cabo de largas sesiones dedicadas a «pensar», no eran muchos los resultados que tenía para mostrar. Tuve que hacer más de diez sesiones para comenzar a sentir los resultados. Es probable que te ocurra lo mismo, así que tendrás que ser paciente. Sin embargo, para acelerar un poco este proceso gradual, quisiera hacerte dos sugerencias específicas.

Sugerencia # 1: Debes estar atento al momento en que te distraes o empiezas a dar vueltas

Cuando se tiene poca práctica, al comenzar una sesión, el primer acto de rebelión de la mente es ofrecer pensamientos que no tienen nada que ver, pero que parecen más atractivos. Mi mente, por ejemplo, lograba descarrilar mi atención pensando en el texto de un correo electrónico que necesitaba escribir. Objetivamente hablando, esa línea de pensamiento suena muy aburrida, pero en ese momento puede resultar de un atractivo irresistible. Cuando notes que tu atención se está desviando del problema en cuestión, recuérdale que puedes regresar al pensamiento distractor más tarde y vuelve a centrarte.

En muchos sentidos, las distracciones de este tipo son el enemigo que buscamos combatir al desarrollar el hábito de la meditación productiva. Sin embargo, otro adversario, más sutil pero igualmente efectivo, es la tentación de dar vueltas. Cuando nuestra mente se enfrenta a un problema difícil, intenta evitar el exceso de gasto de energía siempre que le sea posible. Una de las maneras en que puede buscar evitar ese gasto es abstenerse de profundizar en el problema y dar vueltas una y otra vez sobre lo que ya sabe respecto al problema. Por ejemplo, cuando estoy trabajando en una

prueba, mi mente tiende a repasar los resultados preliminares, con el fin de evitar el trabajo más difícil que es continuar construyendo sobre la base de esos resultados para obtener la solución deseada. Hay que estar en guardia contra la tendencia de dar vueltas, pues puede arruinar la totalidad de la sesión de meditación productiva. Cuando la veas aparecer, recuérdate que estás dando vueltas y redirige tu atención hacia el siguiente paso.

Sugerencia # 2: *Estructura tu pensamiento profundo*

«Pensar profundamente» sobre un problema puede parecer una actividad evidente, pero en realidad no lo es. Cuando nos hallamos en un entorno desprovisto de distracciones mentales, y tenemos un problema difícil y tiempo para pensar, los siguientes pasos pueden ser poco evidentes, para sorpresa de muchos. En lo que a mí respecta, es útil disponer de una estructura para este proceso de pensamiento profundo. Sugiero empezar con una revisión detallada de las *variables* relevantes para la resolución del problema y luego pasar a almacenar estos valores en tu memoria de trabajo. Por ejemplo, si estás trabajando en la estructura general de un capítulo, las variables relevantes pueden ser los puntos principales que quieres tocar en ese capítulo. Si estás tratando de resolver una prueba matemática, deberás contemplar las variables matemáticas, los supuestos o los lemas. Una vez que hayas identificado las variables relevantes, plantea una pregunta específica que debas resolver usando esas variables y que apunte hacia el *siguiente paso*. En el ejemplo del capítulo, la pregunta que apunta hacia el siguiente paso puede ser: «¿Cómo voy a abrir este capítulo de manera eficaz?»; y, en el caso de la prueba, la pregunta

puede ser: «¿Qué puede salir mal si no asumo que esta propiedad es válida?». Una vez que tenemos almacenadas las variables relevantes e identificada la pregunta que apunta hacia el siguiente paso, nuestra atención tiene una meta específica.

Suponiendo que hayas logrado resolver la pregunta que apunta hacia el siguiente paso, la última etapa de esta manera estructurada de pensar profundamente consiste en *consolidar* lo avanzado, mediante una revisión clara de la respuesta que has identificado. En este punto, puedes pasar al siguiente nivel de profundidad comenzando el proceso una vez más. Este ciclo que consiste en revisar y almacenar las variables, identificar y abordar la pregunta que apunta al siguiente paso y luego consolidar lo avanzado es como una rutina de ejercicio intenso para entrenar tu capacidad de concentración. El ciclo te servirá para sacarle mayor provecho a tus sesiones de meditación productiva y para acelerar el ritmo al que mejora tu aptitud para trabajar de manera profunda.

MEMORIZA LAS CARTAS DE UNA BARAJA

Si se le dan cinco minutos, Daniel Kilov es capaz de memorizar cualquiera de las siguientes cosas: un mazo de naipes en orden aleatorio, una serie de cien dígitos en desorden o 115 formas abstractas (esta última hazaña le permitió establecer un récord nacional en Australia). Así pues, no debe sorprendernos que Kilov haya ganado de manera consecutiva varias medallas de plata en los campeonatos australianos de memoria. Lo que tal vez sí sea sorprendente, si tenemos en cuenta la historia personal de Kilov, es que se hubiera convertido en un atleta de la mente.

«No nací con una memoria excepcional», me contó Kilov. De hecho, en sus años como estudiante de bachillerato se consideraba a sí mismo olvidadizo y desorganizado. Tuvo dificultades académicas y le diagnosticaron un trastorno por déficit de atención. Después de un encuentro casual con Tansel Ali, uno de los más destacados campeones australianos de la memoria, Kilov empezó a entrenar su memoria con disciplina. Cuando obtuvo su diploma del bachillerato ya había ganado su primera medalla en una competición nacional.

Esta transformación en atleta mental de categoría mundial fue rápida, pero no excepcional. En 2006, Joshua Foer, el escritor estadounidense de temas científicos, ganó el campeonato nacional de memoria tan solo un año después de iniciado su intenso entrenamiento. En su libro de 2011, *Moonwalking with Einstein*,¹⁰ de gran éxito por cierto, Foer describe este recorrido. Sin embargo, lo importante de la historia de Kilov es lo que le ocurrió a su desempeño *académico* durante este período de desarrollo intensivo de la memoria. Gracias a ese entrenamiento del cerebro, pasó de ser un estudiante con dificultades, que padecía de trastorno por déficit de atención, a graduarse con honores en una exigente universidad australiana. Poco tiempo después lo aceptaron en un programa de doctorado en otra destacada universidad, donde en la actualidad realiza estudios bajo los auspicios de un renombrado filósofo.¹¹

Podemos encontrar una explicación de esta transformación en un trabajo de investigación dirigido por Henry Roediger, quien maneja el Laboratorio de la Memoria en la Universidad de Washington, en Saint Louis. En 2014, Roediger y sus colaboradores enviaron a un equipo de investigadores al Extreme Memory Tournament, en San Diego. Los miembros del equipo llevaban una batería de

test cognitivos, con los cuales buscaban comprender en qué se diferenciaban los memorizadores de élite y la población en general. «Descubrimos que una de las mayores diferencias entre los atletas de la memoria y el resto de la gente radica en una destreza cognitiva que no está en función directa con la memoria *sino con la atención*» (la cursiva es mía), según explicaba Roediger en un blog de *The New York Times*.¹² La destreza en cuestión se llama «control de la atención», y mide la capacidad de los sujetos para mantenerse concentrados en la información esencial.

Un efecto secundario del entrenamiento de la memoria es la mejora de nuestra capacidad para concentrarnos. Esta capacidad puede aplicarse con provecho a cualquier actividad que requiera trabajo profundo. Podemos conjeturar, entonces, que Daniel Kilov no se convirtió en un estudiante estrella gracias a esa memoria que le permitía ganar medallas: más bien, el proceso que siguió para mejorar su memoria le permitió (de paso) obtener la destreza para el trabajo profundo que se necesita si se quiere triunfar en el ámbito académico.

La estrategia que se describe te invita a replicar un elemento clave del entrenamiento de Kilov, con el cual lograrás mejorar tu concentración. Se trata, en particular, de aprender una destreza estándar, pero bastante impactante dentro del repertorio de los atletas mentales: la capacidad para memorizar un mazo de naipes en orden aleatorio.

La técnica de la memorización de naipes que expondré a continuación es de una persona que conoce bastante bien este reto específico: Ron White, ganador del concurso USA Memory Champion, quien obtuvo un récord mun-

dial en memorización de naipes.* Lo primero que destaca White es que los atletas profesionales de la memoria nunca practican la memorización a través de la repetición de la información en la cabeza, una y otra vez. Aunque este método de memorización es muy común entre los estudiantes que están al borde del colapso, lo cierto es que no tiene en cuenta la manera en que funciona nuestro cerebro. No estamos diseñados para internalizar rápidamente la información abstracta. En cambio, somos muy buenos para recordar escenas. Piensa en un evento memorable reciente en tu vida: puede ser la sesión inaugural de una conferencia a la que hayas asistido o un encuentro con un amigo al que no veías desde hacía mucho tiempo. Trata de recordar la escena con la mayor claridad posible. Dadas estas circunstancias, la mayoría de las personas puede hacer una evocación bastante vívida del evento, aunque no haya hecho un esfuerzo especial por recordarlo en aquel momento. Si hicieras un conteo sistemático de los detalles únicos de este recuerdo, el número total de ítems muy probablemente sería bastante alto. Esto quiere decir que tu mente puede retener montones de información detallada, siempre y cuando la guardes de la forma correcta. La técnica de memorización de los naipes de Ron White se basa en esa idea.

A modo de preparación para esta tarea de memorización a gran escala, White recomienda comenzar por cimentar en la mente la imagen de ir caminando por todos los espacios de tu casa. Puedes comenzar por la puerta de entrada, seguir al pasillo, girar hacia el baño, entrar a la

* El artículo de White que leí para informarme sobre los pasos que presento aquí se puede consultar en línea: Ron White, «How to Memorize a Deck of Cards with Superhuman Speed», en *The Art of Manliness*, 1 de junio de 2012, <<http://www.artofmanliness.com/2012/06/01/how-to-memorize-a-deck-of-cards/>>.

habitación de invitados, ir a la cocina, pasar a la sala. En cada habitación, evoca una imagen clara de lo que ves.

Cuando hayas memorizado con claridad este recorrido mental por un lugar que conoces bien, fija en tu mente un conjunto de diez objetos en cada uno de esos espacios o habitaciones. White recomienda que las imágenes sean grandes (y, por ende, más fáciles de recordar), como un escritorio en vez de un lápiz. A continuación, establece un orden según el cual vas a mirar cada uno de los objetos en la habitación. Por ejemplo, en el pasillo de la entrada, puedes mirar la alfombra para limpiarte los pies, luego el paragüero, etc. En total, serán cincuenta objetos, así es que debes agregar dos más, quizás en otro baño, para obtener los cincuenta y dos objetos que necesitarás para conectar estas imágenes con cada una de las cartas de un mazo de naipes.

Practica este ejercicio mental que consiste en hacer el recorrido por las diferentes habitaciones de la casa y mirar los objetos en cada una de ellas en un orden establecido. Comprobarás que este tipo de memorización, basada en imágenes visuales de lugares y objetos conocidos, te resultará más fácil que la memorización por repetición que practicabas en tu época de colegial.

El segundo paso de preparación para memorizar un mazo de naipes consiste en asociar una persona o cosa memorable con cada una de las cincuenta y dos cartas. Para facilitar este proceso, trata de mantener la misma asociación lógica entre la carta y la imagen correspondiente. White da el ejemplo de asociar a Bill Gates con el rey de diamantes, pues los diamantes son sinónimo de riqueza. Practica esas asociaciones, hasta llegar al punto en que puedas sacar cualquier carta del mazo y recordar de inmediato la imagen asociada a esta. Como en el caso anterior,

el uso de imágenes y asociaciones visuales memorables simplificará la tarea de formar esas conexiones.

Los dos pasos mencionados anteriormente son los pasos *previos*, es decir, las acciones que solo debes ejecutar una vez y que luego sirven de base para memorizar, una y otra vez, cada orden diferente de las cartas que resulte de barajarlas. Cuando se hayan llevado a cabo estos dos pasos, estarás listo para la acción principal, que consiste en memorizar a la mayor velocidad posible el orden de las cincuenta y dos cartas recién barajadas. Aquí el método es sencillo. Comienza el recorrido mental por tu casa. A medida que vayas pasando por cada ítem, mira la siguiente carta del mazo barajado e imagina que la persona o cosa memorable correspondiente se encuentra junto a dicho ítem. Por ejemplo, si el primer ítem es la alfombra del pasillo de la entrada, y la primera carta es el rey de diamantes, imagina que Bill Gates se está limpiando sus costosos mocasines en la alfombra.

En tu cabeza, avanza lentamente por las habitaciones, asociando cada imagen con los objetos correspondientes, en el orden adecuado. Después de terminar el recorrido por una habitación, repite el proceso unas cuantas veces, para afianzar la secuencia imaginada. Al terminar todo el recorrido de la casa, estarás listo para entregarle la baraja a un amigo y recitar el orden aleatorio en que se encuentran estas, sin mirarlas de nuevo. Para ello, harás el recorrido mental por tu casa una vez más, conectando el objeto o la persona memorable con los objetos de las habitaciones.

Al practicar esta técnica, descubrirás que —al igual que los atletas mentales— puedes aprenderte el nuevo orden del

mazo en unos pocos minutos. Por supuesto que esta destreza sirve no solo para impresionar a tus amigos sino, sobre todo, para entrenar la mente. Para seguir los pasos que acabamos de describir, se requiere centrar la atención, una y otra vez, en una meta clara. Así como los músculos se hacen más fuertes al levantar pesas, este ejercicio te llevará a fortalecer tu capacidad general para concentrarse, lo cual te permitirá trabajar a fondo mucho más fácilmente.

Merece la pena recalcar, no obstante, lo obvio: no hay nada especial en el hecho de memorizar las cartas. Cualquier proceso de pensamiento estructurado que requiera una atención imperturbable puede tener un efecto similar, ya sea estudiar el Talmud, como vimos en la introducción de la regla # 2, o practicar la meditación productiva, o aprender a tocar de oído en la guitarra un fragmento de una canción (este era uno de mis ejercicios favoritos en el pasado). Si la memorización de cartas te parece rara, escoge otra cosa cuya exigencia cognitiva sea similar. La clave de esta estrategia no es el contenido específico, sino la idea motivadora de que tu capacidad para concentrarte depende de tu compromiso para entrenarla.¹³

inmediatamente anterior al experimento, «Estaba agotado. Prito, Muestras, explicó. Nos enteramos del experimento de Thurston porque el mismo escribió sobre este en un artículo de la revista *Fort* *Company*, titulado de manera irónica «Un Pliegue». Como relata Thurston en el artículo, no le tomó mucho tiempo adaptarse a su vida fuera de línea. «Al final de la primera semana, el ritmo tranquilo de mis días ya me parecía mucho mejor que el mío. Me sentía menos estresado de lo que me sentía antes, y sabía que seguía existiendo a pesar de no haber comparado en ningún momento pruebas documentales sobre el tema. Había agotado mi capacidad de concentración. Distinto